

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Тамбовский государственный университет имени Г.Р. Державина»

Педагогический институт

Кафедра педагогики и образовательных технологий

УТВЕРЖДАЮ:

Директор института



Т. И. Гущина

«22» июня 2023 г.

## **РАБОЧАЯ ПРОГРАММА**

по дисциплине Б1.О.6 Управление проектами: методы и технологии

Направление подготовки/специальность: 44.04.01 - Педагогическое образование

Профиль/направленность/специализация: Педагогика высшей школы

Уровень высшего образования: магистратура

Квалификация: Магистр

год набора: 2023

Тамбов, 2023

**Авторы программы:**

Кандидат педагогических наук, доцент Неверова Татьяна Анатольевна

Кандидат филологических наук, Старостина Светлана Александровна

Кандидат педагогических наук, Левчук Светлана Васильевна

Кандидат экономических наук, Костылев Александр Алексеевич

Кандидат юридических наук, Лапаева Ангелина Вячеславовна

Рабочая программа составлена в соответствии с ФГОС ВО по направлению подготовки 44.04.01 - Педагогическое образование (уровень магистратуры) (приказ Министерства образования и науки РФ от «22» февраля 2018 г. № 126).

Рабочая программа принята на заседании Кафедры педагогики и образовательных технологий «16» июня 2023 г. Протокол № 10

Рассмотрена и одобрена на заседании Ученого совета Педагогического института, Протокол от «22» июня 2023 г. № 9.

## СОДЕРЖАНИЕ

1. Цели и задачи дисциплины.....	4
2. Место дисциплины в структуре ОП Магистратуры.....	5
3. Объем и содержание дисциплины.....	5
4. Контроль знаний обучающихся и типовые оценочные средства.....	9
5. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины (модуля).....	98
6. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины.....	100
7. Материально-техническое обеспечение дисциплины, программное обеспечение, профессиональные базы данных и информационные справочные системы.....	101

## 1. Цели и задачи дисциплины

### 1.1 Цель дисциплины – формирование компетенций:

УК-2 Способен управлять проектом на всех этапах его жизненного цикла

УК-3 Способен организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели

ОПК-1 Способен осуществлять и оптимизировать профессиональную деятельность в соответствии с нормативными правовыми актами в сфере образования и нормами профессиональной этики

### 1.2 Типы задач профессиональной деятельности, к которым готовятся обучающиеся в рамках освоения дисциплины:

- научно-исследовательский
- педагогический
- проектный

1.3 Дисциплина ориентирована на подготовку обучающихся к профессиональной деятельности в сфере: 01 Образование и наука (в сферах: дошкольного, начального общего, основного общего, среднего общего образования, профессионального обучения, профессионального образования, дополнительного образования; научных исследований)

### 1.4 В результате освоения дисциплины у обучающихся должны быть сформированы:

Обобщенные трудовые функции / трудовые функции / трудовые или профессиональные действия (при наличии профстандарта)	Код и наименование компетенции ФГОС ВО, необходимой для формирования трудового или профессионального действия	Индикаторы достижения компетенций
	УК-2 Способен управлять проектом на всех этапах его жизненного цикла	Разрабатывает концепцию проекта в рамках обозначенной проблемы: формулирует цель, задачи, обосновывает актуальность, значимость, ожидаемые результаты и возможные сферы их применения
	УК-3 Способен организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели	Вырабатывает стратегию сотрудничества и на ее основе организует отбор членов команды и ее работу для достижения поставленной цели
	ОПК-1 Способен осуществлять и оптимизировать профессиональную деятельность в соответствии с нормативными правовыми актами в сфере образования и нормами профессиональной этики	Осуществляет профессиональное взаимодействие в условиях работы над проектами на основе действующих нормативно правовых актов и норм профессиональной этики

### 1.5 Согласование междисциплинарных связей дисциплин, обеспечивающих освоение компетенций:

УК-3 Способен организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели

№ п/п	Наименование дисциплин, определяющих междисциплинарные связи	Форма обучения
		Очная (семестр)
		1
1	Профессионально-педагогическая культура преподавателя вуза	+

## 2. Место дисциплины в структуре ОП магистратуры:

Дисциплина «Управление проектами: методы и технологии» относится к обязательной части учебного плана ОП по направлению подготовки 44.04.01 - Педагогическое образование.

Дисциплина «Управление проектами: методы и технологии» изучается в 3 семестре.

## 3.Объем и содержание дисциплины

3.1.Объем дисциплины: 2 з.е.

Очная: 2 з.е.

Вид учебной работы	Очная (всего часов)
<b>Общая трудоёмкость дисциплины</b>	<b>72</b>
Контактная работа	18
Лекции (Лекции)	2
Практические (Практ. раб.)	16
Самостоятельная работа (СР)	54
Зачет	-

## 3.2.Содержание курса:

№ темы	Название раздела/темы	Вид учебной работы, час.			Формы текущего контроля
		Лек ции	Пра кт. раб.	СР	
		О	О	О	
3 семестр					
1	История управления проектами	2	2	8	Кейс; Другие формы контроля
2	Определение и предметная область проекта	-	4	10	Кейс; Другие формы контроля
3	Системный подход в управлении проектами	-	2	8	Кейс

4	Портфель проектов. Функциональные области управления проектами	-	2	10	Кейс
5	Управление командой проекта	-	2	10	Кейс; Другие формы контроля
6	Планирование проекта по временным параметрам	-	4	8	Решение ситуационных задач

### Тема 1. История управления проектами (УК-2)

#### Лекция.

Не предусмотрена.

#### Практическое занятие.

*Вопросы для обсуждения:*

1. Каковы результаты исследования, предпринятого группой профессора Т. Клоп-пенборга?
2. Какие профессиональные ассоциации управления проектами вы знаете?
3. Как развивались методы управления проектами в XX в.?
4. Какие основные этапы развития управления проектами в России вы можете назвать?
5. Каковы основные тенденции развития дисциплины проектного менеджмента?
6. Каким образом расширяется сфера применения проектного менеджмента?
7. В чем заключается изменение роли менеджера проекта?
8. Какие профессиональные ассоциации в области управления проектами Вы знаете?
9. Каковы основные цели и задачи профессиональных ассоциаций в области управления проектами?
10. Назовите основные модели оценки зрелости организаций в области управления проектами. Какие параметры оцениваются данными моделями?

#### Задания для самостоятельной работы.

1. Перечислите основные предпосылки перехода к проектному управлению? В чем заключается управление проектами?
2. Какие существуют основные типы сертификаций в области управления проектами? В чем их различия?

### Тема 2. Определение и предметная область проекта (УК-3)

#### Лекция.

не предусмотрена

#### Практическое занятие.

*Вопросы для обсуждения:*

1. Каковы отличительные признаки проекта?
2. Что понимается под управлением проектами?
3. Что такое «треугольник управления проектами»?
4. Какова структура процессов управления проектами согласно PMBOK?
5. Какова взаимосвязь между группами процессов управления проектами?
6. Какие процессы входят в группу процессов планирования проекта?
7. Каковы основные этапы управления содержанием проекта?
8. Какие принципы используются при разработке иерархической структуры работ проекта?
9. Как происходит подтверждение содержания проекта?
10. Что входит в словарь иерархической структуры работ проекта?

11. Какие методы применяются при разработке ИСР?
12. Каковы составляющие методологии управления проектами?

**Задания для самостоятельной работы.**

1. Проанализируйте какой-либо из известных проектов прошлого с точки зрения современных методологических подходов к управлению проектами.
2. Известно, что деятельность любого предприятия направлена на достижение определенных целей. Любое предприятие ограничено по времени своего существования. Наконец, успешные предприятия всегда уникальны по продуктам, услугам либо бизнес-моделям. Можно ли сказать, что любое предприятие является проектом? Если да – почему? Если нет – какие ограничивающие факторы следует ввести в данные утверждения?

### **Тема 3. Системный подход в управлении проектами (ОПК-1)**

**Лекция.**

не предусмотрена

**Практическое занятие.**

*Вопросы для обсуждения:*

1. Что такое системный подход к управлению проектами? Какие особенности проекта позволяют судить о нем как о системе?
2. Как связаны процессы управления проектами?
3. Какие относительные показатели можно сформировать на основе системной матрицы взаимосвязей?
4. Что такое миссия проекта? Что такое видение проекта?

**Задания для самостоятельной работы.**

1. Проиллюстрируйте примерами зависимости между показателями системной матрицы взаимосвязей.
2. Приведите примеры стратегий организации и проектов, реализующих эти стратегии.

### **Тема 4. Портфель проектов. Функциональные области управления проектами (УК-2)**

**Лекция.**

Не предусмотрена

**Практическое занятие.**

*Вопросы для обсуждения:*

1. Для чего проводится категоризация проектов в управлении портфелем?
2. Как определить интегральную ценность проекта?
3. С какой целью используется метод скоринга в управлении портфелем проектов?
4. Обоснуйте необходимость осуществления процесса балансировки проектов при формировании портфеля.
5. Какие задачи позволяет решить метод «стадия – ворота»?
6. В каких компаниях и для чего может быть создан портфельный совет (группа).

**Задания для самостоятельной работы.**

1. Определите миссию для следующих проектов:
  - (а) строительство жилого дома,
  - (б) строительство нефтепровода,
  - (в) проект реструктуризации предприятия,
  - (г) реформа образования.

### **Тема 5. Управление командой проекта (ОПК-1)**

**Лекция.**

Не предусмотрена

**Практическое занятие.**

*Вопросы для обсуждения:*

1. Какие процессы входят в управление человеческими ресурсами проекта?
2. Каковы способы мотивации участников проектной команды, их преимущества и недостатки?
3. Какие лидерские стили применяются на различных этапах развития проектной команды?
4. Дайте определение и характеристику сущностных особенностей конфликта проекта.
5. Чем обусловлена необходимость использования документального договорного подхода в урегулировании конфликтных правоотношений внутри проекта?
6. В рамках каких уровней (групп факторов) могут зарождаться причины конфликтов? Приведите пример метода урегулирования конфликтов на каждом из них.
7. В чем заключается характерная особенность проект-ориентированного подхода к конфликт-менеджменту?
8. Какие конфликты могут приводить к оптимизации взаимодействия и почему?
9. Что такое внутриличностный конфликт и каковы глубинные причины его возникновения?
10. Как соотносятся между собой экономическая и психологическая составляющие конфликта проекта?

**Задания для самостоятельной работы.**

1. Опишите обобщенную процедуру создания и развития команды проекта.
2. Приведите пример деструктивного конфликта в проекте.
3. Приведите пример, как можно использовать транзактный анализ для распознавания «конфликтогенных интеракций».

**Тема 6. Планирование проекта по временным параметрам (УК-3)**

**Лекция.**

Не предусмотрена

**Практическое занятие.**

*Вопросы для обсуждения:*

1. Что такое расписание проекта и какую роль оно играет в управлении проектом на всех стадиях его жизненного цикла?
2. Опишите взаимосвязи процессов разработки и управления расписанием проекта с другими процессами управления проектами.
3. Что такое сетевая модель проекта и какие бывают типы взаимосвязей?
4. Что такое отношение предшествования и обобщенные связи? В чем заключается свойство транзитивности отношений предшествования и как его использовать на практике?
5. В чем заключается метод стрелочных диаграмм и метод диаграмм предшествования?
6. Что такое событие, в какой сетевой диаграмме оно используется и в чем его отличие от вехи? Что такое фиктивная работа, в каких сетевых диаграммах она используется и в чем ее назначение?
7. Перечислите методы оценки продолжительности работ проекта, а также их достоинства и недостатки.
8. Как осуществить трехстороннюю экспертную оценку продолжительности работ и какую информацию можно из этого извлечь?
9. В каком году появился метод критического пути и кто его авторы? Опишите основные задачи, решаемые методом критического пути.
10. Какая информация о проекте требуется для применения МКП и какие ограничения накладываются на модель проекта?
11. Опишите общий алгоритм применения МКП.
12. В чем отличие в расчете ранних и поздних сроков в моделях с дискретным и непрерывным временем?
13. Какие виды резервов работ и путей вы знаете? Как они связаны между собой? Приведите примеры.
14. Что такое критический путь и сколько их может быть в проекте? Что такое сверхкритическая работа?



15. Перечислите виды критичности работ проекта с обобщенными связями и приведите примеры.
16. Какие задачи позволяет решить метод PERT? Какие ограничения на модель проекта накладывает метод PERT? Опишите недостатки метода PERT.
17. Как применяется метод Монте-Карло в решении управления проектами?
18. Что такое возобновляемый ресурс? Приведите пример. Опишите проблему формирования расписания с ограниченными возобновляемыми ресурсами.
19. Опишите основные инструменты разрешения ресурсных конфликтов. Что такое выравнивающая задержка и как ее использовать? Опишите алгоритм ручного выравнивания ресурсов.
20. Когда был предложен метод критической цепи (МКЦ) и кто его автор? Какая информация требуется для применения МКЦ и какие ограничения накладываются на модель проекта?
21. Дайте определения проектному и питающему буферу. Как определить их размеры?
22. Всегда ли критическая цепь в конечном расписании со вставленными буферами является самой длинной последовательностью работ? Приведите примеры.
23. Дайте определение критической цепи. Чем критическая цепь отличается от критического пути?
24. Как осуществлять контроль исполнения проекта по МКЦ?
25. Опишите область применения МКЦ, а также его достоинства и недостатки.
26. Что относится к методам сжатия расписания проекта? В чем заключается метод сжатия «быстрый проход»?

#### **Задания для самостоятельной работы.**

1. Перечислите известные вам сетевые диаграммы, а также опишите правила их построения.
2. Приведите примеры работ, связанных отношением предшествования SS, FF, SF и FS с положительным и отрицательным лагом.

#### **4. Контроль знаний обучающихся и типовые оценочные средства**

##### **4.1. Распределение баллов:**

3 семестр

- посещаемость – 10 баллов
- текущий контроль – 70 баллов
- контрольные срезы – 2 среза по 10 баллов каждый
- премиальные баллы – 20 баллов

##### **Распределение баллов по заданиям:**

№ те мы	Название темы / вид учебной работы	Формы текущего контроля / срезы	Мах. кол-во баллов	Методика проведения занятия и оценки
1.	История управления проектами	Кейс	10	<p>9-10 баллов – задание выполнено в полном объеме; представлены примеры; выводы аргументированы; правильно использована специальная терминология; в выполнении задания активно участвовали все члены команды.</p> <p>7-8 балла – задание выполнено практически в полном объеме; представлены некоторые примеры; в целом использована специальная терминология; выводы аргументированы; в выполнении задания члены команды участвовали с разной степенью активности.</p> <p>5-6 - задание выполнено не в полном объеме; примеры не представлены; правильно использована специальная терминология; выводы аргументированы; в выполнении задания члены команды участвовали с разной степенью активности.</p> <p>Выполнение задания баллами не оценивается - задание не выполнено; характеристики не прописаны; не представлены примеры; нет вывода; нет командной работы.</p>

		Другие формы контроля	<p>10</p> <p>9-10 баллов - задание выполнено полностью, студент приводит полную четкую аргументацию выбранного решения на основе качественно сделанного анализа. Демонстрируются хорошие теоретические знания, имеется собственная обоснованная точка зрения на проблему и причины ее возникновения. В случае ряда выявленных проблем четко определяет их иерархию. При устной презентации уверенно и быстро отвечает на заданные вопросы, выступление сопровождается приемами визуализации. В случае письменного отчета-презентации по выполнению задания сделан структурированный и детализированный анализ ситуационной задачи, представлены возможные варианты решения (3-5), четко и аргументировано обоснован окончательный выбор одного из альтернативных решений.</p> <p>7-8 баллов - задание выполнено полностью, но студент не приводит полную четкую аргументацию выбранного решения. Имеет место излишнее теоретизирование, или наоборот, теоретическое обоснование ограничено, имеется собственная точка зрения на проблемы, но не все причины ее возникновения установлены. При устной презентации на дополнительные вопросы выступающий отвечает с некоторым затруднением. При письменном отчете-презентации по выполнению задания сделан не полный анализ ситуационной задачи, без учета ряда фактов, выявлены не все возможные проблемы, для решения могла быть выбрана второстепенная, а не главная проблема, количество представленных возможных вариантов решения –2-3, затруднена четкая аргументация окончательного выбора одного из альтернативных решений.</p> <p>4–6 баллов - задание выполнено более чем на 2/3, но студент расплывчато раскрывает решение, не может четко аргументировать сделанный выбор, показывает явный недостаток теоретических знаний. Выводы слабые, свидетельствуют о недостаточном анализе фактов, в основе решения может иметь место интерпретация фактов или предположения. Собственная точка зрения на причины возникновения проблемы не обоснована или отсутствует. При устной презентации на вопросы отвечает с трудом или не отвечает совсем. В случае письменной презентации по выполнению задания не сделан детальный анализ ситуационной задачи, далеко не все факты учтены, для решения выбрана второстепенная, а не главная проблема, количество представленных возможных вариантов решения –1-2, отсутствует четкая аргументация окончательного выбора решения.</p> <p>1–3 балла - задание выполнено менее чем на треть. Отсутствует детализация при анализе ситуационной задачи, изложение устное или письменное недостаточно структурировано. Если решение и обозначено в выступлении или отчете-презентации, то оно частично является решением проблемы, которая заложена в ситуационной задаче.</p>
--	--	-----------------------	---

2.	Определение и предметная область проекта	Кейс	10	<p>9-10 баллов – задание выполнено в полном объеме; представлены примеры; выводы аргументированы; правильно использована специальная терминология; в выполнении задания активно участвовали все члены команды.</p> <p>7-8 балла – задание выполнено практически в полном объеме; представлены некоторые примеры; в целом использована специальная терминология; выводы аргументированы; в выполнении задания члены команды участвовали с разной степенью активности.</p> <p>5-6 - задание выполнено не в полном объеме; примеры не представлены; правильно использована специальная терминология; выводы аргументированы; в выполнении задания члены команды участвовали с разной степенью активности.</p> <p>Выполнение задания баллами не оценивается - задание не выполнено; характеристики не прописаны; не представлены примеры; нет вывода; нет командной работы.</p>
----	--	------	----	---

		Другие формы контроля	<p>10</p> <p>9-10 баллов - задание выполнено полностью, студент приводит полную четкую аргументацию выбранного решения на основе качественно сделанного анализа. Демонстрируются хорошие теоретические знания, имеется собственная обоснованная точка зрения на проблему и причины ее возникновения. В случае ряда выявленных проблем четко определяет их иерархию. При устной презентации уверенно и быстро отвечает на заданные вопросы, выступление сопровождается приемами визуализации. В случае письменного отчета-презентации по выполнению задания сделан структурированный и детализированный анализ ситуационной задачи, представлены возможные варианты решения (3-5), четко и аргументировано обоснован окончательный выбор одного из альтернативных решений.</p> <p>7-8 баллов - задание выполнено полностью, но студент не приводит полную четкую аргументацию выбранного решения. Имеет место излишнее теоретизирование, или наоборот, теоретическое обоснование ограничено, имеется собственная точка зрения на проблемы, но не все причины ее возникновения установлены. При устной презентации на дополнительные вопросы выступающий отвечает с некоторым затруднением. При письменном отчете-презентации по выполнению задания сделан не полный анализ ситуационной задачи, без учета ряда фактов, выявлены не все возможные проблемы, для решения могла быть выбрана второстепенная, а не главная проблема, количество представленных возможных вариантов решения –2-3, затруднена четкая аргументация окончательного выбора одного из альтернативных решений.</p> <p>4–6 баллов - задание выполнено более чем на 2/3, но студент расплывчато раскрывает решение, не может четко аргументировать сделанный выбор, показывает явный недостаток теоретических знаний. Выводы слабые, свидетельствуют о недостаточном анализе фактов, в основе решения может иметь место интерпретация фактов или предположения. Собственная точка зрения на причины возникновения проблемы не обоснована или отсутствует. При устной презентации на вопросы отвечает с трудом или не отвечает совсем. В случае письменной презентации по выполнению задания не сделан детальный анализ ситуационной задачи, далеко не все факты учтены, для решения выбрана второстепенная, а не главная проблема, количество представленных возможных вариантов решения –1-2, отсутствует четкая аргументация окончательного выбора решения.</p> <p>1–3 балла - задание выполнено менее чем на треть. Отсутствует детализация при анализе ситуационной задачи, изложение устное или письменное недостаточно структурировано. Если решение и обозначено в выступлении или отчете-презентации, то оно частично является решением проблемы, которая заложена в ситуационной задаче.</p>
--	--	-----------------------	---

3.	Системный подход в управлении проектами	Кейс(контрольный срез)	10	<p>9-10 баллов – задание выполнено в полном объеме; представлены примеры; выводы аргументированы; правильно использована специальная терминология; в выполнении задания активно участвовали все члены команды.</p> <p>7-8 балла – задание выполнено практически в полном объеме; представлены некоторые примеры; в целом использована специальная терминология; выводы аргументированы; в выполнении задания члены команды участвовали с разной степенью активности.</p> <p>5-6 - задание выполнено не в полном объеме; примеры не представлены; правильно использована специальная терминология; выводы аргументированы; в выполнении задания члены команды участвовали с разной степенью активности.</p> <p>Выполнение задания баллами не оценивается - задание не выполнено; характеристики не прописаны; не представлены примеры; нет вывода; нет командной работы</p>
4.	Портфель проектов. Функциональные области управления проектами	Кейс	10	<p>9-10 баллов – задание выполнено в полном объеме; представлены примеры; выводы аргументированы; правильно использована специальная терминология; в выполнении задания активно участвовали все члены команды.</p> <p>7-8 балла – задание выполнено практически в полном объеме; представлены некоторые примеры; в целом использована специальная терминология; выводы аргументированы; в выполнении задания члены команды участвовали с разной степенью активности.</p> <p>5-6 - задание выполнено не в полном объеме; примеры не представлены; правильно использована специальная терминология; выводы аргументированы; в выполнении задания члены команды участвовали с разной степенью активности.</p> <p>Выполнение задания баллами не оценивается - задание не выполнено; характеристики не прописаны; не представлены примеры; нет вывода; нет командной работы.</p>
5.	Управление командой проекта	Кейс	10	<p>9-10 баллов – задание выполнено в полном объеме; представлены примеры; выводы аргументированы; правильно использована специальная терминология; в выполнении задания активно участвовали все члены команды.</p> <p>7-8 балла – задание выполнено практически в полном объеме; представлены некоторые примеры; в целом использована специальная терминология; выводы аргументированы; в выполнении задания члены команды участвовали с разной степенью активности.</p> <p>5-6 - задание выполнено не в полном объеме; примеры не представлены; правильно использована специальная терминология; выводы аргументированы; в выполнении задания члены команды участвовали с разной степенью активности.</p> <p>Выполнение задания баллами не оценивается - задание не выполнено; характеристики не прописаны; не представлены примеры; нет вывода; нет командной работы.</p>

		Другие формы контроля	<p>10</p> <p>9-10 баллов - задание выполнено полностью, студент приводит полную четкую аргументацию выбранного решения на основе качественно сделанного анализа. Демонстрируются хорошие теоретические знания, имеется собственная обоснованная точка зрения на проблему и причины ее возникновения. В случае ряда выявленных проблем четко определяет их иерархию. При устной презентации уверенно и быстро отвечает на заданные вопросы, выступление сопровождается приемами визуализации. В случае письменного отчета-презентации по выполнению задания сделан структурированный и детализированный анализ ситуационной задачи, представлены возможные варианты решения (3-5), четко и аргументировано обоснован окончательный выбор одного из альтернативных решений.</p> <p>7-8 баллов - задание выполнено полностью, но студент не приводит полную четкую аргументацию выбранного решения. Имеет место излишнее теоретизирование, или наоборот, теоретическое обоснование ограничено, имеется собственная точка зрения на проблемы, но не все причины ее возникновения установлены. При устной презентации на дополнительные вопросы выступающий отвечает с некоторым затруднением. При письменном отчете-презентации по выполнению задания сделан не полный анализ ситуационной задачи, без учета ряда фактов, выявлены не все возможные проблемы, для решения могла быть выбрана второстепенная, а не главная проблема, количество представленных возможных вариантов решения –2-3, затруднена четкая аргументация окончательного выбора одного из альтернативных решений.</p> <p>4–6 баллов - задание выполнено более чем на 2/3, но студент расплывчато раскрывает решение, не может четко аргументировать сделанный выбор, показывает явный недостаток теоретических знаний. Выводы слабые, свидетельствуют о недостаточном анализе фактов, в основе решения может иметь место интерпретация фактов или предположения. Собственная точка зрения на причины возникновения проблемы не обоснована или отсутствует. При устной презентации на вопросы отвечает с трудом или не отвечает совсем. В случае письменной презентации по выполнению задания не сделан детальный анализ ситуационной задачи, далеко не все факты учтены, для решения выбрана второстепенная, а не главная проблема, количество представленных возможных вариантов решения –1-2, отсутствует четкая аргументация окончательного выбора решения.</p> <p>1–3 балла - задание выполнено менее чем на треть. Отсутствует детализация при анализе ситуационной задачи, изложение устное или письменное недостаточно структурировано. Если решение и обозначено в выступлении или отчете-презентации, то оно частично является решением проблемы, которая заложена в ситуационной задаче.</p>
--	--	-----------------------	---

6.	Планирование проекта по временным параметрам	<b>Решение ситуационных задач(контрольный срез)</b>	10	<p>9-10 баллов - задание выполнено полностью, студент приводит полную четкую аргументацию выбранного решения на основе качественно сделанного анализа. Демонстрируются хорошие теоретические знания, имеется собственная обоснованная точка зрения на проблему и причины ее возникновения. В случае ряда выявленных проблем четко определяет их иерархию. При устной презентации уверенно и быстро отвечает на заданные вопросы, выступление сопровождается приемами визуализации. В случае письменного отчета-презентации по выполнению задания сделан структурированный и детализированный анализ ситуационной задачи, представлены возможные варианты решения (3-5), четко и аргументировано обоснован окончательный выбор одного из альтернативных решений.</p> <p>7-8 баллов - задание выполнено полностью, но студент не приводит полную четкую аргументацию выбранного решения. Имеет место излишнее теоретизирование, или наоборот, теоретическое обоснование ограничено, имеется собственная точка зрения на проблемы, но не все причины ее возникновения установлены. При устной презентации на дополнительные вопросы выступающий отвечает с некоторым затруднением. При письменном отчете-презентации по выполнению задания сделан не полный анализ ситуационной задачи, без учета ряда фактов, выявлены не все возможные проблемы, для решения могла быть выбрана второстепенная, а не главная проблема, количество представленных возможных вариантов решения –2-3, затруднена четкая аргументация окончательного выбора одного из альтернативных решений.</p> <p>4–6 баллов - задание выполнено более чем на 2/3, но студент расплывчато раскрывает решение, не может четко аргументировать сделанный выбор, показывает явный недостаток теоретических знаний. Выводы слабые, свидетельствуют о недостаточном анализе фактов, в основе решения может иметь место интерпретация фактов или предположения. Собственная точка зрения на причины возникновения проблемы не обоснована или отсутствует. При устной презентации на вопросы отвечает с трудом или не отвечает совсем. В случае письменной презентации по выполнению задания не сделан детальный анализ ситуационной задачи, далеко не все факты учтены, для решения выбрана второстепенная, а не главная проблема, количество представленных возможных вариантов решения –1-2, отсутствует четкая аргументация окончательного выбора решения.</p> <p>1–3 балла - задание выполнено менее чем на треть. Отсутствует детализация при анализе ситуационной задачи, изложение устное или письменное недостаточно структурировано. Если решение и обозначено в выступлении или отчете-презентации, то оно частично является решением проблемы, которая заложена в ситуационной задаче.</p>
7.	Посещаемость		10	
8.	Премиальные баллы		20	
9.	Итого за семестр		100	

Итоговая оценка по зачету выставляется в 100-балльной шкале и в традиционной четырехбалльной шкале. Перевод 100-балльной рейтинговой оценки по дисциплине в традиционную четырехбалльную осуществляется следующим образом:

100-балльная система	Традиционная система
50 - 100 баллов	Зачтено

## 4.2 Типовые оценочные средства текущего контроля

### Другие формы контроля

#### Тема 1. История управления проектами

##### Примерная ситуационная задача

Однажды Вы оказались участником дискуссии нескольких руководителей проектов о том, как лучше обращаться с проектной командой. Одна из точек зрения вам понравилась больше всего.

Какая и почему?

- а) «чтобы участник хорошо работал, нужно подходить к нему индивидуально, учитывать особенности его личности»;
- б) «все это мелочи. Главное в оценке людей – это их деловые качества, исполнительность. Каждый должен делать то, что ему положено»;
- в) «успеха в руководстве можно добиться лишь в том случае, если подчиненные доверяют своему руководителю, уважают его»;
- г) «это правильно, но все же лучшими стимулами в работе являются четкий приказ, приличная оплата труда, бонусы».

#### Тема 2. Определение и предметная область проекта

##### Примерная ситуационная задача

Однажды Вы оказались участником дискуссии нескольких руководителей проектов о том, как лучше обращаться с проектной командой. Одна из точек зрения вам понравилась больше всего.

Какая и почему?

- а) «чтобы участник хорошо работал, нужно подходить к нему индивидуально, учитывать особенности его личности»;
- б) «все это мелочи. Главное в оценке людей – это их деловые качества, исполнительность. Каждый должен делать то, что ему положено»;
- в) «успеха в руководстве можно добиться лишь в том случае, если подчиненные доверяют своему руководителю, уважают его»;
- г) «это правильно, но все же лучшими стимулами в работе являются четкий приказ, приличная оплата труда, бонусы».

#### Тема 5. Управление командой проекта

##### Примерная ситуационная задача

Однажды Вы оказались участником дискуссии нескольких руководителей проектов о том, как лучше обращаться с проектной командой. Одна из точек зрения вам понравилась больше всего.

Какая и почему?

- а) «чтобы участник хорошо работал, нужно подходить к нему индивидуально, учитывать особенности его личности»;
- б) «все это мелочи. Главное в оценке людей – это их деловые качества, исполнительность. Каждый должен делать то, что ему положено»;
- в) «успеха в руководстве можно добиться лишь в том случае, если подчиненные доверяют своему руководителю, уважают его»;
- г) «это правильно, но все же лучшими стимулами в работе являются четкий приказ, приличная оплата труда, бонусы».

### Кейс

#### Тема 1. История управления проектами



## Примерные кейсы

Кейс-задание 1. «Транскаспийский газопровод – новый маршрут к экспортным рынкам».

Отсутствие выхода к морю является большой проблемой для Туркменистана, поскольку делает невозможным экспорт газа за рубеж. Транскаспийский газопровод (TCGP) откроет прямой выход в Турцию и на Запад через Азербайджан, в то время как сегодня поставки из этого региона должны осуществляться через Россию и Иран. Цель проекта Транскаспийского газопровода – способствовать созданию в каспийском регионе новой системы транспортировки газа. Газопровод станет элементом, увеличивающим многообразие источников и маршрутов для экспорта каспийского газа в Турцию и Европу. Президенты четырех государств – участники проекта (Грузия, Азербайджан, Туркменистан и Турция) подписали декларацию в поддержку проекта. Осуществляет эту поддержку правительство США. В реализации проекта принимают участие международные корпорации, в частности Shell и PST International. Стоимость проекта оценивается в 2,5 млрд долларов. Обоснуйте ответы на вопросы:

1. К какому типу проектов относится данный проект?
2. Какие факторы подтверждают ваше предположение?

Кейс-задание 2. «Неудачный опыт».

Сергея Бочкарева назначили руководителем команды по реализации важного проекта, связанного с получением выгодного заказа. Сначала он встретился с семью членами команды, определил масштабы проекта и раздал персональные задания. Все члены команды соглашались, кивали в знак понимания и много записывали, так что по завершении собрания Сергей чувствовал себя прекрасно. «Они готовы», – подумал он. На выполнение проекта было отведено ровно четыре месяца. Проходили недели. Сергей был занят выполнением своей части проекта. Изредка он проверял индивидуальную работу членов команды, но регулярных собраний всех членов команды не проводил. В начале четвертого месяца Сергей почти случайно обнаружил, что между маркетинговой и логистической частями проекта существуют значительные функциональные противоречия. Сергей срочно созвал собрание команды и объявил чрезвычайное положение. Вся команда, особенно Сергей, работала сутками в течение следующих нескольких недель, и только дважды нарушила сроки сдачи конкретных заданий, в конце концов завершив проект по истечении шести месяцев. Высшее руководство было недовольно задержкой, но все-таки смогло сохранить заказчика и подписало долгосрочный контракт. По завершении проекта Сергей вздохнул с облегчением, но особой радости эта работа ему не принесла. Управление командой оказалось тяжелой работой! Иногда ему с командой приходилось отступать от намеченного плана, дублировать функции, оставлять работу незавершенной и ругаться по поводу того, в каком направлении следует двигаться. Стиль работы Сергея Бочкарева характеризовался частым вмешательством в работу команды, выполнением заданий за членов команды, решением проблем, которыми должны были заниматься другие. В конце концов команде удалось выполнить проект, но Сергей честно признал, что общее качество работы оставляло желать лучшего.

1. Охарактеризуйте стиль работы Сергея.
2. Назовите ошибки, допущенные Сергеем в процессе руководства командой.
3. Перечислите причины, которые не позволили команде Сергея Бочкарева добиться результатов, на которые он рассчитывал.
4. Какие меры по совершенствованию руководства командой можно предложить Сергею Бочкареву, чтобы не допускать ошибок в будущем?

Кейс-задание 3. «Один в поле».

Одиннадцать лет назад я работал в бесплатной рекламной газете в небольшом провинциальном городке. Газета доживала свои последние дни, не оправившись после кризиса – взлетевшие цены на бумагу и сократившиеся доходы рекламодателей сделали ее существование невозможным. Сотрудники хмуро ожидали официального приказа о закрытии. Я решил открыть небольшое рекламное агентство. Но амбиций было гораздо больше, чем на маленькую контору, и поэтому внутри этого агентства я задумал проект. Само собой издательский, так как печальная судьба газеты не давала покоя, и все время хотелось сделать так же, только лучше. «Креативная мысль» была следующей. Одними из активных рекламодателей, выживших в кризис, оказались оптовые склады продуктов и бытовой химии. Их клиенты – розничные торговые точки – были у меня все посчитаны и переписаны в базе данных, оставшейся от почившей газеты (я там занимался как раз доставкой тиража). Сложив два и два, я решил сделать специализированный бесплатный рекламный бюллетень для розницы. Аналог «Товаров и цен» местного масштаба. И начал делать. Конкурентными преимуществами проекта предполагались:

- адресная доставка издания (собственной курьерской службой лично в руки управляющему магазином);
- небольшим объемом издания (реклама не потеряется среди сотен аналогичных объявлений);
- невысокая стоимость рекламы (за счет маленького тиража и, соответственно, низкой себестоимости, цена модуля была в три раза ниже, чем в ведущем рекламном издании города);
- дополнительные рекламные возможности (вложение писем, буклетов и пр.).

Проблемы со стартом были следующие:

1. Денег на продвижение проекта не было вообще. Агентство приносило деньги на небольшие зарплаты и ни цента больше. Поэтому проект должен был быть рентабельным с первого номера.
2. Рекламодателям ни я, ни мой проект были неизвестны, никаких предварительных договоренностей ни с кем не было.
3. В городе работало несколько изданий, публикующих рекламу. Одно – центральное, сильно оторвавшееся от остальных, и около десятка других, в том числе общественно-политических. И, похоже, этот спектр возможностей полностью удовлетворял имеющиеся запросы оптовиков.
4. При этом все потенциальные рекламодатели были окружены постоянным плотным вниманием со стороны агентов как ведущей рекламной газеты, так и изданий-аутсайдеров, которые использовали страницы флагамена в качестве клиентской базы. И после каждой публикации рекламодатель получал несколько предложений «попробовать еще и у нас».
5. У меня не было агентов, которых я мог бы отправить «в поле». Сам я мог бы вполне качественно презентовать проект, но это нужно было сделать для всех рекламодателей одновременно. Значит, мне нужны были люди, которые смогут и достойно представить проект, и добиться размещения рекламы уже в первом выпуске бюллетеня. А денег на «покупку» отдела продаж не было (см. выше). Таким образом, нужно было придумать: – откуда взять квалифицированных агентов, способных объяснить предубежденному и достаточно приземленному (оптовики!) рекламодателю смысл и выгоды совершенно нового на рынке предложения; – как обеспечить встречу этих агентов с рекламодателем в условиях утомленности клиентов постоянным нашествием бестолковых агентов от аутсайдеров; – как лучшим образом презентовать имеющиеся достоинства проекта, чтобы он не сливался с остальными? – и, наконец, как склонить рекламодателя к размещению рекламы в первом же, пилотном, номере? Традиционная отговорка клиентов на подобные предложения – «обязательно будем с вами работать, когда будете стабильно выходить хотя бы полгода».

Что получилось в итоге? В итоге я успешно решил все названные проблемы и запустил проект, обеспечив его рекламой на несколько выпусков вперед. При этом я не привлекал заемных средств, не заключал соглашений с ключевыми игроками и т.д. – решение было найдено именно в нетрадиционном подходе к презентации продукта и работе с клиентами.

Как бы вы решили задачу с такими исходными данными? Обоснуйте ваше решение проблемы с экономической точки зрения.

Кейс-задание 4. «Проект выхода из кризисной ситуации».

ОАО «Ирбитский мотоциклетный завод» (ИМЗ) – предприятие, специализирующееся на производстве тяжелых (объем двигателя от 650 куб. см) мотоциклов с коляской. Максимальный объем производства ИМЗ десять лет назад составил 130 тыс. мотоциклов. Основными потребителями продукции ИМЗ были жители сельской местности и малых городов, покупавшие мотоциклы для перевозки пассажиров и небольших грузов по плохим дорогам и бездорожью, а также для охоты, рыбалки, сбора грибов, ягод и др. Однако пять лет назад спрос со стороны данной категории потребителей значительно снизился, в результате чего предприятие произвело только 2 тыс. мотоциклов. Рассчитанное на гораздо больший объем производства предприятие оказалось далеко за «точкой безубыточности» и быстро подошло к предбанкротному состоянию. Несмотря на трудности и недостаток финансовых ресурсов, руководству предприятия удалось организовать разработку и начало единичного и мелкосерийного производства новых видов продукции – мотоциклов «Вояж» и «Кобра», а также вездеходов «Тайга», «Медведь» и «Егор». Из-за неоправданной спешки завод вышел на рынок с техникой, имеющей конструктивные недоработки и не прошедшей необходимый цикл испытаний. В результате имиджу предприятия был нанесен существенный ущерб. Сопоставляя развитие российского рынка с развитыми рынками западных стран, на предприятии пришли к выводу, что традиционный рынок тяжелых мотоциклов как транспортных средств для населения сельской местности и малых городов является неперспективным. Наиболее же привлекательным сегментом для рынка тяжелых мотоциклов в России должен стать рынок мотоциклов для развлечения.

Во многих странах мира на мотоциклетном рынке были отмечены следующие тенденции:

- 1) чем теплее климат, тем больше совокупный мотопарк;
- 2) чем суровее и холоднее климат, тем выше доля тяжелых мотоциклов;
- 3) чем меньше плотность населения, тем выше доля тяжелых мотоциклов;
- 4) чем более склонно население той или иной страны к «быстрой езде», «размаху» и «основательности», тем выше доля тяжелых мотоциклов;
- 5) чем больше национальных производителей и чем старше мотоциклетные традиции, тем выше спрос на мотоциклы.

В связи с этим руководство компании приняло следующие решения:

- 1) изменить приоритеты развития компании: ставка – на мотоциклы-одиночки;
- 2) быстро разработать новую модель мотоцикла-одиночки, ориентированного на богатого покупателя и байкеров;
- 3) остановить разработки вездеходов;
- 4) постепенно отказаться от ряда производств и сократить площадь завода.

Было собрано деловое совещание, на котором были поставлены требующие решения вопросы:

- 1) освоить выпуск новых мотоциклов-одиночек – «Мустанг»;
- 2) сократить долю бартера в выручке за мотоциклы с 50 до 10%.
- 3) разработать новый стиль и начать создание бренда «Урал+»;
- 4) провести ряд успешных PR-акций по раскрутке новых моделей;
- 5) начать разработку системы качества на соответствие международным стандартам;
- 6) за счет вывода неиспользуемых площадей сократить территорию завода с 68 до 42 га.

Примите наиболее эффективные решения по поставленным вопросам (возможны дополнения), организовав дискуссию в виде делового совещания, на котором следует обсудить:

1. Анализ сложившейся ситуации и ее причины.
2. Какие корректирующие действия необходимо предпринять?
3. Сформируйте проектную группу, целью которой будет поиск способов выхода из кризисной ситуации.

## Тема 2. Определение и предметная область проекта

### Примерные кейсы

Кейс-задание 1. «Транскаспийский газопровод – новый маршрут к экспортным рынкам».

Отсутствие выхода к морю является большой проблемой для Туркменистана, поскольку делает невозможным экспорт газа за рубеж. Транскаспийский газопровод (TCGP) откроет прямой выход в Турцию и на Запад через Азербайджан, в то время как сегодня поставки из этого региона должны осуществляться через Россию и Иран. Цель проекта Транскаспийского газопровода – способствовать созданию в каспийском регионе новой системы транспортировки газа. Газопровод станет элементом, увеличивающим многообразие источников и маршрутов для экспорта каспийского газа в Турцию и Европу. Президенты четырех государств – участники проекта (Грузия, Азербайджан, Туркменистан и Турция) подписали декларацию в поддержку проекта. Осуществляет эту поддержку правительство США. В реализации проекта принимают участие международные корпорации, в частности Shell и PST International. Стоимость проекта оценивается в 2,5 млрд долларов. Обоснуйте ответы на вопросы:

1. К какому типу проектов относится данный проект?
2. Какие факторы подтверждают ваше предположение?

Кейс-задание 2. «Неудачный опыт».

Сергея Бочкарева назначили руководителем команды по реализации важного проекта, связанного с получением выгодного заказа. Сначала он встретился с семьей членами команды, определил масштабы проекта и раздал персональные задания. Все члены команды соглашались, кивали в знак понимания и много записывали, так что по завершении собрания Сергей чувствовал себя прекрасно. «Они готовы», – подумал он. На выполнение проекта было отведено ровно четыре месяца. Проходили недели. Сергей был занят выполнением своей части проекта. Изредка он проверял индивидуальную работу членов команды, но регулярных собраний всех членов команды не проводил. В начале четвертого месяца Сергей почти случайно обнаружил, что между маркетинговой и логистической частями проекта существуют значительные функциональные противоречия. Сергей срочно созвал собрание команды и объявил чрезвычайное положение. Вся команда, особенно Сергей, работала сутками в течение следующих нескольких недель, и только дважды нарушила сроки сдачи конкретных заданий, в конце концов завершив проект по истечении шести месяцев. Высшее руководство было недовольно задержкой, но все-таки смогло сохранить заказчика и подписало долгосрочный контракт. По завершении проекта Сергей вздохнул с облегчением, но особой радости эта работа ему не принесла. Управление командой оказалось тяжелой работой! Иногда ему с командой приходилось отступать от намеченного плана, дублировать функции, оставлять работу незавершенной и ругаться по поводу того, в каком направлении следует двигаться. Стиль работы Сергея Бочкарева характеризовался частым вмешательством в работу команды, выполнением заданий за членов команды, решением проблем, которыми должны были заниматься другие. В конце концов команде удалось выполнить проект, но Сергей честно признал, что общее качество работы оставляло желать лучшего.

1. Охарактеризуйте стиль работы Сергея.
2. Назовите ошибки, допущенные Сергеем в процессе руководства командой.
3. Перечислите причины, которые не позволили команде Сергея Бочкарева добиться результатов, на которые он рассчитывал.
4. Какие меры по совершенствованию руководства командой можно предложить Сергею Бочкареву, чтобы не допускать ошибок в будущем?

Кейс-задание 3. «Один в поле».

Одиннадцать лет назад я работал в бесплатной рекламной газете в небольшом провинциальном городке. Газета доживала свои последние дни, не оправившись после кризиса – взлетевшие цены на бумагу и сократившиеся доходы рекламодателей сделали ее существование невозможным. Сотрудники хмуро ожидали официального приказа о закрытии. Я решил открыть небольшое рекламное агентство. Но амбиций было гораздо больше, чем на маленькую контору, и поэтому внутри этого агентства я задумал проект. Само собой издательский, так как печальная судьба газеты не давала покоя, и все время хотелось сделать так же, только лучше. «Креативная мысль» была следующей. Одними из активных рекламодателей, выживших в кризис, оказались оптовые склады продуктов и бытовой химии. Их клиенты – розничные торговые точки – были у меня все посчитаны и переписаны в базе данных, оставшейся от почившей газеты (я там занимался как раз доставкой тиража). Сложив два и два, я решил сделать специализированный бесплатный рекламный бюллетень для розницы. Аналог «Товаров и цен» местного масштаба. И начал делать. Конкурентными преимуществами проекта предполагались:

- адресная доставка издания (собственной курьерской службой лично в руки управляющему магазином);
- небольшим объемом издания (реклама не потеряется среди сотен аналогичных объявлений);
- невысокая стоимость рекламы (за счет маленького тиража и, соответственно, низкой себестоимости, цена модуля была в три раза ниже, чем в ведущем рекламном издании города);
- дополнительные рекламные возможности (вложение писем, буклетов и пр.).

Проблемы со стартом были следующие:

1. Денег на продвижение проекта не было вообще. Агентство приносило деньги на небольшие зарплаты и ни цента больше. Поэтому проект должен был быть рентабельным с первого номера.
2. Рекламодателям ни я, ни мой проект были неизвестны, никаких предварительных договоренностей ни с кем не было.
3. В городе работало несколько изданий, публикующих рекламу. Одно – центральное, сильно оторвавшееся от остальных, и около десятка других, в том числе общественно-политических. И, похоже, этот спектр возможностей полностью удовлетворял имеющиеся запросы оптовиков.
4. При этом все потенциальные рекламодатели были окружены постоянным плотным вниманием со стороны агентов как ведущей рекламной газеты, так и изданий-аутсайдеров, которые использовали страницы флага в качестве клиентской базы. И после каждой публикации рекламодатель получал несколько предложений «попробовать еще и у нас».
5. У меня не было агентов, которых я мог бы отправить «в поле». Сам я мог бы вполне качественно презентовать проект, но это нужно было сделать для всех рекламодателей одновременно. Значит, мне нужны были люди, которые смогут и достойно представить проект, и добиться размещения рекламы уже в первом выпуске бюллетеня. А денег на «покупку» отдела продаж не было (см. выше). Таким образом, нужно было придумать: – откуда взять квалифицированных агентов, способных объяснить предубежденному и достаточно приземленному (оптовики!) рекламодателю смысл и выгоды совершенно нового на рынке предложения; – как обеспечить встречу этих агентов с рекламодателем в условиях утомленности клиентов постоянным нашествием бестолковых агентов от аутсайдеров; – как лучшим образом презентовать имеющиеся достоинства проекта, чтобы он не сливался с остальными? – и, наконец, как склонить рекламодателя к размещению рекламы в первом же, пилотном, номере? Традиционная отговорка клиентов на подобные предложения – «обязательно будем с вами работать, когда будете стабильно выходить хотя бы полгода».

Что получилось в итоге? В итоге я успешно решил все названные проблемы и запустил проект, обеспечив его рекламой на несколько выпусков вперед. При этом я не привлекал заемных средств, не заключал соглашений с ключевыми игроками и т.д. – решение было найдено именно в нетрадиционном подходе к презентации продукта и работе с клиентами.

Как бы вы решили задачу с такими исходными данными? Обоснуйте ваше решение проблемы с экономической точки зрения.

Кейс-задание 4. «Проект выхода из кризисной ситуации».

ОАО «Ирбитский мотоциклетный завод» (ИМЗ) – предприятие, специализирующееся на производстве тяжелых (объем двигателя от 650 куб. см) мотоциклов с коляской. Максимальный объем производства ИМЗ десять лет назад составил 130 тыс. мотоциклов. Основными потребителями продукции ИМЗ были жители сельской местности и малых городов, покупавшие мотоциклы для перевозки пассажиров и небольших грузов по плохим дорогам и бездорожью, а также для охоты, рыбалки, сбора грибов, ягод и др. Однако пять лет назад спрос со стороны данной категории потребителей значительно снизился, в результате чего предприятие произвело только 2 тыс. мотоциклов. Рассчитанное на гораздо больший объем производства предприятие оказалось далеко за «точкой безубыточности» и быстро подошло к предбанкротному состоянию. Несмотря на трудности и недостаток финансовых ресурсов, руководству предприятия удалось организовать разработку и начало единичного и мелкосерийного производства новых видов продукции – мотоциклов «Вояж» и «Кобра», а также вездеходов «Тайга», «Медведь» и «Егор». Из-за неоправданной спешки завод вышел на рынок с техникой, имеющей конструктивные недоработки и не прошедшей необходимый цикл испытаний. В результате имиджу предприятия был нанесен существенный ущерб. Сопоставляя развитие российского рынка с развитыми рынками западных стран, на предприятии пришли к выводу, что традиционный рынок тяжелых мотоциклов как транспортных средств для населения сельской местности и малых городов является неперспективным. Наиболее же привлекательным сегментом для рынка тяжелых мотоциклов в России должен стать рынок мотоциклов для развлечения.

Во многих странах мира на мотоциклетном рынке были отмечены следующие тенденции:

- 1) чем теплее климат, тем больше совокупный мотопарк;
- 2) чем суровее и холоднее климат, тем выше доля тяжелых мотоциклов;
- 3) чем меньше плотность населения, тем выше доля тяжелых мотоциклов;
- 4) чем более склонно население той или иной страны к «быстрой езде», «размаху» и «основательности», тем выше доля тяжелых мотоциклов;
- 5) чем больше национальных производителей и чем старше мотоциклетные традиции, тем выше спрос на мотоциклы.

В связи с этим руководство компании приняло следующие решения:

- 1) изменить приоритеты развития компании: ставка – на мотоциклы-одиночки;
- 2) быстро разработать новую модель мотоцикла-одиночки, ориентированного на богатого покупателя и байкеров;
- 3) остановить разработки вездеходов;
- 4) постепенно отказаться от ряда производств и сократить площадь завода.

Было собрано деловое совещание, на котором были поставлены требующие решения вопросы:

- 1) освоить выпуск новых мотоциклов-одиночек – «Мустанг»;
- 2) сократить долю бартера в выручке за мотоциклы с 50 до 10%.
- 3) разработать новый стиль и начать создание бренда «Урал+»;
- 4) провести ряд успешных PR-акций по раскрутке новых моделей;
- 5) начать разработку системы качества на соответствие международным стандартам;
- 6) за счет вывода неиспользуемых площадей сократить территорию завода с 68 до 42 га.

Примите наиболее эффективные решения по поставленным вопросам (возможны дополнения), организовав дискуссию в виде делового совещания, на котором следует обсудить:

1. Анализ сложившейся ситуации и ее причины.
2. Какие корректирующие действия необходимо предпринять?
3. Сформируйте проектную группу, целью которой будет поиск способов выхода из кризисной ситуации.

### Тема 3. Системный подход в управлении проектами

#### Примерные кейсы

Кейс-задание 1. «Транскаспийский газопровод – новый маршрут к экспортным рынкам».

Отсутствие выхода к морю является большой проблемой для Туркменистана, поскольку делает невозможным экспорт газа за рубеж. Транскаспийский газопровод (TCGP) откроет прямой выход в Турцию и на Запад через Азербайджан, в то время как сегодня поставки из этого региона должны осуществляться через Россию и Иран. Цель проекта Транскаспийского газопровода – способствовать созданию в каспийском регионе новой системы транспортировки газа. Газопровод станет элементом, увеличивающим многообразие источников и маршрутов для экспорта каспийского газа в Турцию и Европу. Президенты четырех государств – участники проекта (Грузия, Азербайджан, Туркменистан и Турция) подписали декларацию в поддержку проекта. Осуществляет эту поддержку правительство США. В реализации проекта принимают участие международные корпорации, в частности Shell и PST International. Стоимость проекта оценивается в 2,5 млрд долларов. Обоснуйте ответы на вопросы:

1. К какому типу проектов относится данный проект?
2. Какие факторы подтверждают ваше предположение?

Кейс-задание 2. «Неудачный опыт».

Сергея Бочкарева назначили руководителем команды по реализации важного проекта, связанного с получением выгодного заказа. Сначала он встретился с семьёю членами команды, определил масштабы проекта и раздал персональные задания. Все члены команды соглашались, кивали в знак понимания и много записывали, так что по завершении собрания Сергей чувствовал себя прекрасно. «Они готовы», – подумал он. На выполнение проекта было отведено ровно четыре месяца. Проходили недели. Сергей был занят выполнением своей части проекта. Изредка он проверял индивидуальную работу членов команды, но регулярных собраний всех членов команды не проводил. В начале четвертого месяца Сергей почти случайно обнаружил, что между маркетинговой и логистической частями проекта существуют значительные функциональные противоречия. Сергей срочно созвал собрание команды и объявил чрезвычайное положение. Вся команда, особенно Сергей, работала сутками в течение следующих нескольких недель, и только дважды нарушила сроки сдачи конкретных заданий, в конце концов завершив проект по истечении шести месяцев. Высшее руководство было недовольно задержкой, но все-таки смогло сохранить заказчика и подписало долгосрочный контракт. По завершении проекта Сергей вздохнул с облегчением, но особой радости эта работа ему не принесла. Управление командой оказалось тяжелой работой! Иногда ему с командой приходилось отступать от намеченного плана, дублировать функции, оставлять работу незавершенной и ругаться по поводу того, в каком направлении следует двигаться. Стиль работы Сергея Бочкарева характеризовался частым вмешательством в работу команды, выполнением заданий за членов команды, решением проблем, которыми должны были заниматься другие. В конце концов команде удалось выполнить проект, но Сергей честно признал, что общее качество работы оставляло желать лучшего.

1. Охарактеризуйте стиль работы Сергея.
2. Назовите ошибки, допущенные Сергеем в процессе руководства командой.
3. Перечислите причины, которые не позволили команде Сергея Бочкарева добиться результатов, на которые он рассчитывал.
4. Какие меры по совершенствованию руководства командой можно предложить Сергею Бочкареву, чтобы не допускать ошибок в будущем?

Кейс-задание 3. «Один в поле».

Одиннадцать лет назад я работал в бесплатной рекламной газете в небольшом провинциальном городке. Газета доживала свои последние дни, не оправившись после кризиса – взлетевшие цены на бумагу и сократившиеся доходы рекламодателей сделали ее существование невозможным. Сотрудники хмуро ожидали официального приказа о закрытии. Я решил открыть небольшое рекламное агентство. Но амбиций было гораздо больше, чем на маленькую контору, и поэтому внутри этого агентства я задумал проект. Само собой издательский, так как печальная судьба газеты не давала покоя, и все время хотелось сделать так же, только лучше. «Креативная мысль» была следующей. Одними из активных рекламодателей, выживших в кризис, оказались оптовые склады продуктов и бытовой химии. Их клиенты – розничные торговые точки – были у меня все посчитаны и переписаны в базе данных, оставшейся от почившей газеты (я там занимался как раз доставкой тиража). Сложив два и два, я решил сделать специализированный бесплатный рекламный бюллетень для розницы. Аналог «Товаров и цен» местного масштаба. И начал делать. Конкурентными преимуществами проекта предполагались:

- адресная доставка издания (собственной курьерской службой лично в руки управляющему магазином);
- небольшим объемом издания (реклама не потеряется среди сотен аналогичных объявлений);
- невысокая стоимость рекламы (за счет маленького тиража и, соответственно, низкой себестоимости, цена модуля была в три раза ниже, чем в ведущем рекламном издании города);
- дополнительные рекламные возможности (вложение писем, буклетов и пр.).

Проблемы со стартом были следующие:

1. Денег на продвижение проекта не было вообще. Агентство приносило деньги на небольшие зарплаты и ни цента больше. Поэтому проект должен был быть рентабельным с первого номера.
2. Рекламодателям ни я, ни мой проект были неизвестны, никаких предварительных договоренностей ни с кем не было.
3. В городе работало несколько изданий, публикующих рекламу. Одно – центральное, сильно оторвавшееся от остальных, и около десятка других, в том числе общественно-политических. И, похоже, этот спектр возможностей полностью удовлетворял имеющиеся запросы оптовиков.
4. При этом все потенциальные рекламодатели были окружены постоянным плотным вниманием со стороны агентов как ведущей рекламной газеты, так и изданий-аутсайдеров, которые использовали страницы флага в качестве клиентской базы. И после каждой публикации рекламодатель получал несколько предложений «попробовать еще и у нас».
5. У меня не было агентов, которых я мог бы отправить «в поле». Сам я мог бы вполне качественно презентовать проект, но это нужно было сделать для всех рекламодателей одновременно. Значит, мне нужны были люди, которые смогут и достойно представить проект, и добиться размещения рекламы уже в первом выпуске бюллетеня. А денег на «покупку» отдела продаж не было (см. выше). Таким образом, нужно было придумать: – откуда взять квалифицированных агентов, способных объяснить предубежденному и достаточно приземленному (оптовики!) рекламодателю смысл и выгоды совершенно нового на рынке предложения; – как обеспечить встречу этих агентов с рекламодателем в условиях утомленности клиентов постоянным нашествием бестолковых агентов от аутсайдеров; – как лучшим образом презентовать имеющиеся достоинства проекта, чтобы он не сливался с остальными? – и, наконец, как склонить рекламодателя к размещению рекламы в первом же, пилотном, номере? Традиционная отговорка клиентов на подобные предложения – «обязательно будем с вами работать, когда будете стабильно выходить хотя бы полгода».

Что получилось в итоге? В итоге я успешно решил все названные проблемы и запустил проект, обеспечив его рекламой на несколько выпусков вперед. При этом я не привлекал заемных средств, не заключал соглашений с ключевыми игроками и т.д. – решение было найдено именно в нетрадиционном подходе к презентации продукта и работе с клиентами.

Как бы вы решили задачу с такими исходными данными? Обоснуйте ваше решение проблемы с экономической точки зрения.

Кейс-задание 4. «Проект выхода из кризисной ситуации».



ОАО «Ирбитский мотоциклетный завод» (ИМЗ) – предприятие, специализирующееся на производстве тяжелых (объем двигателя от 650 куб. см) мотоциклов с коляской. Максимальный объем производства ИМЗ десять лет назад составил 130 тыс. мотоциклов. Основными потребителями продукции ИМЗ были жители сельской местности и малых городов, покупавшие мотоциклы для перевозки пассажиров и небольших грузов по плохим дорогам и бездорожью, а также для охоты, рыбалки, сбора грибов, ягод и др. Однако пять лет назад спрос со стороны данной категории потребителей значительно снизился, в результате чего предприятие произвело только 2 тыс. мотоциклов. Рассчитанное на гораздо больший объем производства предприятие оказалось далеко за «точкой безубыточности» и быстро подошло к предбанкротному состоянию. Несмотря на трудности и недостаток финансовых ресурсов, руководству предприятия удалось организовать разработку и начало единичного и мелкосерийного производства новых видов продукции – мотоциклов «Вояж» и «Кобра», а также вездеходов «Тайга», «Медведь» и «Егор». Из-за неоправданной спешки завод вышел на рынок с техникой, имеющей конструктивные недоработки и не прошедшей необходимый цикл испытаний. В результате имиджу предприятия был нанесен существенный ущерб. Сопоставляя развитие российского рынка с развитыми рынками западных стран, на предприятии пришли к выводу, что традиционный рынок тяжелых мотоциклов как транспортных средств для населения сельской местности и малых городов является неперспективным. Наиболее же привлекательным сегментом для рынка тяжелых мотоциклов в России должен стать рынок мотоциклов для развлечения.

Во многих странах мира на мотоциклетном рынке были отмечены следующие тенденции:

- 1) чем теплее климат, тем больше совокупный мотопарк;
- 2) чем суровее и холоднее климат, тем выше доля тяжелых мотоциклов;
- 3) чем меньше плотность населения, тем выше доля тяжелых мотоциклов;
- 4) чем более склонно население той или иной страны к «быстрой езде», «размаху» и «основательности», тем выше доля тяжелых мотоциклов;
- 5) чем больше национальных производителей и чем старше мотоциклетные традиции, тем выше спрос на мотоциклы.

В связи с этим руководство компании приняло следующие решения:

- 1) изменить приоритеты развития компании: ставка – на мотоциклы-одиночки;
- 2) быстро разработать новую модель мотоцикла-одиночки, ориентированного на богатого покупателя и байкеров;
- 3) остановить разработки вездеходов;
- 4) постепенно отказаться от ряда производств и сократить площадь завода.

Было собрано деловое совещание, на котором были поставлены требующие решения вопросы:

- 1) освоить выпуск новых мотоциклов-одиночек – «Мустанг»;
- 2) сократить долю бартера в выручке за мотоциклы с 50 до 10%.
- 3) разработать новый стиль и начать создание бренда «Урал+»;
- 4) провести ряд успешных PR-акций по раскрутке новых моделей;
- 5) начать разработку системы качества на соответствие международным стандартам;
- 6) за счет вывода неиспользуемых площадей сократить территорию завода с 68 до 42 га.

Примите наиболее эффективные решения по поставленным вопросам (возможны дополнения), организовав дискуссию в виде делового совещания, на котором следует обсудить:

1. Анализ сложившейся ситуации и ее причины.
2. Какие корректирующие действия необходимо предпринять?
3. Сформируйте проектную группу, целью которой будет поиск способов выхода из кризисной ситуации.

#### Тема 4. Портфель проектов. Функциональные области управления проектами

##### Примерные кейсы

Кейс-задание 1. «Транскаспийский газопровод – новый маршрут к экспортным рынкам».

Отсутствие выхода к морю является большой проблемой для Туркменистана, поскольку делает невозможным экспорт газа за рубеж. Транскаспийский газопровод (TCGP) откроет прямой выход в Турцию и на Запад через Азербайджан, в то время как сегодня поставки из этого региона должны осуществляться через Россию и Иран. Цель проекта Транскаспийского газопровода – способствовать созданию в каспийском регионе новой системы транспортировки газа. Газопровод станет элементом, увеличивающим многообразие источников и маршрутов для экспорта каспийского газа в Турцию и Европу. Президенты четырех государств – участники проекта (Грузия, Азербайджан, Туркменистан и Турция) подписали декларацию в поддержку проекта. Осуществляет эту поддержку правительство США. В реализации проекта принимают участие международные корпорации, в частности Shell и PST International. Стоимость проекта оценивается в 2,5 млрд долларов. Обоснуйте ответы на вопросы:

1. К какому типу проектов относится данный проект?
2. Какие факторы подтверждают ваше предположение?

Кейс-задание 2. «Неудачный опыт».

Сергея Бочкарева назначили руководителем команды по реализации важного проекта, связанного с получением выгодного заказа. Сначала он встретился с семьёю членами команды, определил масштабы проекта и раздал персональные задания. Все члены команды соглашались, кивали в знак понимания и много записывали, так что по завершении собрания Сергей чувствовал себя прекрасно. «Они готовы», – подумал он. На выполнение проекта было отведено ровно четыре месяца. Проходили недели. Сергей был занят выполнением своей части проекта. Изредка он проверял индивидуальную работу членов команды, но регулярных собраний всех членов команды не проводил. В начале четвертого месяца Сергей почти случайно обнаружил, что между маркетинговой и логистической частями проекта существуют значительные функциональные противоречия. Сергей срочно созвал собрание команды и объявил чрезвычайное положение. Вся команда, особенно Сергей, работала сутками в течение следующих нескольких недель, и только дважды нарушила сроки сдачи конкретных заданий, в конце концов завершив проект по истечении шести месяцев. Высшее руководство было недовольно задержкой, но все-таки смогло сохранить заказчика и подписало долгосрочный контракт. По завершении проекта Сергей вздохнул с облегчением, но особой радости эта работа ему не принесла. Управление командой оказалось тяжелой работой! Иногда ему с командой приходилось отступать от намеченного плана, дублировать функции, оставлять работу незавершенной и ругаться по поводу того, в каком направлении следует двигаться. Стиль работы Сергея Бочкарева характеризовался частым вмешательством в работу команды, выполнением заданий за членов команды, решением проблем, которыми должны были заниматься другие. В конце концов команде удалось выполнить проект, но Сергей честно признал, что общее качество работы оставляло желать лучшего.

1. Охарактеризуйте стиль работы Сергея.
2. Назовите ошибки, допущенные Сергеем в процессе руководства командой.
3. Перечислите причины, которые не позволили команде Сергея Бочкарева добиться результатов, на которые он рассчитывал.
4. Какие меры по совершенствованию руководства командой можно предложить Сергею Бочкареву, чтобы не допускать ошибок в будущем?

Кейс-задание 3. «Один в поле».

Одиннадцать лет назад я работал в бесплатной рекламной газете в небольшом провинциальном городке. Газета доживала свои последние дни, не оправившись после кризиса – взлетевшие цены на бумагу и сократившиеся доходы рекламодателей сделали ее существование невозможным. Сотрудники хмуро ожидали официального приказа о закрытии. Я решил открыть небольшое рекламное агентство. Но амбиций было гораздо больше, чем на маленькую контору, и поэтому внутри этого агентства я задумал проект. Само собой издательский, так как печальная судьба газеты не давала покоя, и все время хотелось сделать так же, только лучше. «Креативная мысль» была следующей. Одними из активных рекламодателей, выживших в кризис, оказались оптовые склады продуктов и бытовой химии. Их клиенты – розничные торговые точки – были у меня все посчитаны и переписаны в базе данных, оставшейся от почившей газеты (я там занимался как раз доставкой тиража). Сложив два и два, я решил сделать специализированный бесплатный рекламный бюллетень для розницы. Аналог «Товаров и цен» местного масштаба. И начал делать. Конкурентными преимуществами проекта предполагались:

- адресная доставка издания (собственной курьерской службой лично в руки управляющему магазином);
- небольшим объемом издания (реклама не потеряется среди сотен аналогичных объявлений);
- невысокая стоимость рекламы (за счет маленького тиража и, соответственно, низкой себестоимости, цена модуля была в три раза ниже, чем в ведущем рекламном издании города);
- дополнительные рекламные возможности (вложение писем, буклетов и пр.).

Проблемы со стартом были следующие:

1. Денег на продвижение проекта не было вообще. Агентство приносило деньги на небольшие зарплаты и ни цента больше. Поэтому проект должен был быть рентабельным с первого номера.
2. Рекламодателям ни я, ни мой проект были неизвестны, никаких предварительных договоренностей ни с кем не было.
3. В городе работало несколько изданий, публикующих рекламу. Одно – центральное, сильно оторвавшееся от остальных, и около десятка других, в том числе общественно-политических. И, похоже, этот спектр возможностей полностью удовлетворял имеющиеся запросы оптовиков.
4. При этом все потенциальные рекламодатели были окружены постоянным плотным вниманием со стороны агентов как ведущей рекламной газеты, так и изданий-аутсайдеров, которые использовали страницы флагамена в качестве клиентской базы. И после каждой публикации рекламодатель получал несколько предложений «попробовать еще и у нас».
5. У меня не было агентов, которых я мог бы отправить «в поле». Сам я мог бы вполне качественно презентовать проект, но это нужно было сделать для всех рекламодателей одновременно. Значит, мне нужны были люди, которые смогут и достойно представить проект, и добиться размещения рекламы уже в первом выпуске бюллетеня. А денег на «покупку» отдела продаж не было (см. выше). Таким образом, нужно было придумать: – откуда взять квалифицированных агентов, способных объяснить предубежденному и достаточно приземленному (оптовики!) рекламодателю смысл и выгоды совершенно нового на рынке предложения; – как обеспечить встречу этих агентов с рекламодателем в условиях утомленности клиентов постоянным нашествием бестолковых агентов от аутсайдеров; – как лучшим образом презентовать имеющиеся достоинства проекта, чтобы он не сливался с остальными? – и, наконец, как склонить рекламодателя к размещению рекламы в первом же, пилотном, номере? Традиционная отговорка клиентов на подобные предложения – «обязательно будем с вами работать, когда будете стабильно выходить хотя бы полгода».

Что получилось в итоге? В итоге я успешно решил все названные проблемы и запустил проект, обеспечив его рекламой на несколько выпусков вперед. При этом я не привлекал заемных средств, не заключал соглашений с ключевыми игроками и т.д. – решение было найдено именно в нетрадиционном подходе к презентации продукта и работе с клиентами.

Как бы вы решили задачу с такими исходными данными? Обоснуйте ваше решение проблемы с экономической точки зрения.

Кейс-задание 4. «Проект выхода из кризисной ситуации».

ОАО «Ирбитский мотоциклетный завод» (ИМЗ) – предприятие, специализирующееся на производстве тяжелых (объем двигателя от 650 куб. см) мотоциклов с коляской. Максимальный объем производства ИМЗ десять лет назад составил 130 тыс. мотоциклов. Основными потребителями продукции ИМЗ были жители сельской местности и малых городов, покупавшие мотоциклы для перевозки пассажиров и небольших грузов по плохим дорогам и бездорожью, а также для охоты, рыбалки, сбора грибов, ягод и др. Однако пять лет назад спрос со стороны данной категории потребителей значительно снизился, в результате чего предприятие произвело только 2 тыс. мотоциклов. Рассчитанное на гораздо больший объем производства предприятие оказалось далеко за «точкой безубыточности» и быстро подошло к предбанкротному состоянию. Несмотря на трудности и недостаток финансовых ресурсов, руководству предприятия удалось организовать разработку и начало единичного и мелкосерийного производства новых видов продукции – мотоциклов «Вояж» и «Кобра», а также вездеходов «Тайга», «Медведь» и «Егор». Из-за неоправданной спешки завод вышел на рынок с техникой, имеющей конструктивные недоработки и не прошедшей необходимый цикл испытаний. В результате имиджу предприятия был нанесен существенный ущерб. Сопоставляя развитие российского рынка с развитыми рынками западных стран, на предприятии пришли к выводу, что традиционный рынок тяжелых мотоциклов как транспортных средств для населения сельской местности и малых городов является неперспективным. Наиболее же привлекательным сегментом для рынка тяжелых мотоциклов в России должен стать рынок мотоциклов для развлечения.

Во многих странах мира на мотоциклетном рынке были отмечены следующие тенденции:

- 1) чем теплее климат, тем больше совокупный мотопарк;
- 2) чем суровее и холоднее климат, тем выше доля тяжелых мотоциклов;
- 3) чем меньше плотность населения, тем выше доля тяжелых мотоциклов;
- 4) чем более склонно население той или иной страны к «быстрой езде», «размаху» и «основательности», тем выше доля тяжелых мотоциклов;
- 5) чем больше национальных производителей и чем старше мотоциклетные традиции, тем выше спрос на мотоциклы.

В связи с этим руководство компании приняло следующие решения:

- 1) изменить приоритеты развития компании: ставка – на мотоциклы-одиночки;
- 2) быстро разработать новую модель мотоцикла-одиночки, ориентированного на богатого покупателя и байкеров;
- 3) остановить разработки вездеходов;
- 4) постепенно отказаться от ряда производств и сократить площадь завода.

Было собрано деловое совещание, на котором были поставлены требующие решения вопросы:

- 1) освоить выпуск новых мотоциклов-одиночек – «Мустанг»;
- 2) сократить долю бартера в выручке за мотоциклы с 50 до 10%.
- 3) разработать новый стиль и начать создание бренда «Урал+»;
- 4) провести ряд успешных PR-акций по раскрутке новых моделей;
- 5) начать разработку системы качества на соответствие международным стандартам;
- 6) за счет вывода неиспользуемых площадей сократить территорию завода с 68 до 42 га.

Примите наиболее эффективные решения по поставленным вопросам (возможны дополнения), организовав дискуссию в виде делового совещания, на котором следует обсудить:

1. Анализ сложившейся ситуации и ее причины.
2. Какие корректирующие действия необходимо предпринять?
3. Сформируйте проектную группу, целью которой будет поиск способов выхода из кризисной ситуации.

## Тема 5. Управление командой проекта

### Примерные кейсы

Кейс-задание 1. «Транскаспийский газопровод – новый маршрут к экспортным рынкам».

Отсутствие выхода к морю является большой проблемой для Туркменистана, поскольку делает невозможным экспорт газа за рубеж. Транскаспийский газопровод (TCGP) откроет прямой выход в Турцию и на Запад через Азербайджан, в то время как сегодня поставки из этого региона должны осуществляться через Россию и Иран. Цель проекта Транскаспийского газопровода – способствовать созданию в каспийском регионе новой системы транспортировки газа. Газопровод станет элементом, увеличивающим многообразие источников и маршрутов для экспорта каспийского газа в Турцию и Европу. Президенты четырех государств – участники проекта (Грузия, Азербайджан, Туркменистан и Турция) подписали декларацию в поддержку проекта. Осуществляет эту поддержку правительство США. В реализации проекта принимают участие международные корпорации, в частности Shell и PST International. Стоимость проекта оценивается в 2,5 млрд долларов. Обоснуйте ответы на вопросы:

1. К какому типу проектов относится данный проект?
2. Какие факторы подтверждают ваше предположение?

Кейс-задание 2. «Неудачный опыт».

Сергея Бочкарева назначили руководителем команды по реализации важного проекта, связанного с получением выгодного заказа. Сначала он встретился с семьёю членами команды, определил масштабы проекта и раздал персональные задания. Все члены команды соглашались, кивали в знак понимания и много записывали, так что по завершении собрания Сергей чувствовал себя прекрасно. «Они готовы», – подумал он. На выполнение проекта было отведено ровно четыре месяца. Проходили недели. Сергей был занят выполнением своей части проекта. Изредка он проверял индивидуальную работу членов команды, но регулярных собраний всех членов команды не проводил. В начале четвертого месяца Сергей почти случайно обнаружил, что между маркетинговой и логистической частями проекта существуют значительные функциональные противоречия. Сергей срочно созвал собрание команды и объявил чрезвычайное положение. Вся команда, особенно Сергей, работала сутками в течение следующих нескольких недель, и только дважды нарушила сроки сдачи конкретных заданий, в конце концов завершив проект по истечении шести месяцев. Высшее руководство было недовольно задержкой, но все-таки смогло сохранить заказчика и подписало долгосрочный контракт. По завершении проекта Сергей вздохнул с облегчением, но особой радости эта работа ему не принесла. Управление командой оказалось тяжелой работой! Иногда ему с командой приходилось отступать от намеченного плана, дублировать функции, оставлять работу незавершенной и ругаться по поводу того, в каком направлении следует двигаться. Стиль работы Сергея Бочкарева характеризовался частым вмешательством в работу команды, выполнением заданий за членов команды, решением проблем, которыми должны были заниматься другие. В конце концов команде удалось выполнить проект, но Сергей честно признал, что общее качество работы оставляло желать лучшего.

1. Охарактеризуйте стиль работы Сергея.
2. Назовите ошибки, допущенные Сергеем в процессе руководства командой.
3. Перечислите причины, которые не позволили команде Сергея Бочкарева добиться результатов, на которые он рассчитывал.
4. Какие меры по совершенствованию руководства командой можно предложить Сергею Бочкареву, чтобы не допускать ошибок в будущем?

Кейс-задание 3. «Один в поле».

Одиннадцать лет назад я работал в бесплатной рекламной газете в небольшом провинциальном городке. Газета доживала свои последние дни, не оправившись после кризиса – взлетевшие цены на бумагу и сократившиеся доходы рекламодателей сделали ее существование невозможным. Сотрудники хмуро ожидали официального приказа о закрытии. Я решил открыть небольшое рекламное агентство. Но амбиций было гораздо больше, чем на маленькую контору, и поэтому внутри этого агентства я задумал проект. Само собой издательский, так как печальная судьба газеты не давала покоя, и все время хотелось сделать так же, только лучше. «Креативная мысль» была следующей. Одними из активных рекламодателей, выживших в кризис, оказались оптовые склады продуктов и бытовой химии. Их клиенты – розничные торговые точки – были у меня все посчитаны и переписаны в базе данных, оставшейся от почившей газеты (я там занимался как раз доставкой тиража). Сложив два и два, я решил сделать специализированный бесплатный рекламный бюллетень для розницы. Аналог «Товаров и цен» местного масштаба. И начал делать. Конкурентными преимуществами проекта предполагались:

- адресная доставка издания (собственной курьерской службой лично в руки управляющему магазином);
- небольшим объемом издания (реклама не потеряется среди сотен аналогичных объявлений);
- невысокая стоимость рекламы (за счет маленького тиража и, соответственно, низкой себестоимости, цена модуля была в три раза ниже, чем в ведущем рекламном издании города);
- дополнительные рекламные возможности (вложение писем, буклетов и пр.).

Проблемы со стартом были следующие:

1. Денег на продвижение проекта не было вообще. Агентство приносило деньги на небольшие зарплаты и ни цента больше. Поэтому проект должен был быть рентабельным с первого номера.
2. Рекламодателям ни я, ни мой проект были неизвестны, никаких предварительных договоренностей ни с кем не было.
3. В городе работало несколько изданий, публикующих рекламу. Одно – центральное, сильно оторвавшееся от остальных, и около десятка других, в том числе общественно-политических. И, похоже, этот спектр возможностей полностью удовлетворял имеющиеся запросы оптовиков.
4. При этом все потенциальные рекламодатели были окружены постоянным плотным вниманием со стороны агентов как ведущей рекламной газеты, так и изданий-аутсайдеров, которые использовали страницы флага в качестве клиентской базы. И после каждой публикации рекламодатель получал несколько предложений «попробовать еще и у нас».
5. У меня не было агентов, которых я мог бы отправить «в поле». Сам я мог бы вполне качественно презентовать проект, но это нужно было сделать для всех рекламодателей одновременно. Значит, мне нужны были люди, которые смогут и достойно представить проект, и добиться размещения рекламы уже в первом выпуске бюллетеня. А денег на «покупку» отдела продаж не было (см. выше). Таким образом, нужно было придумать: – откуда взять квалифицированных агентов, способных объяснить предубежденному и достаточно приземленному (оптовики!) рекламодателю смысл и выгоды совершенно нового на рынке предложения; – как обеспечить встречу этих агентов с рекламодателем в условиях утомленности клиентов постоянным нашествием бестолковых агентов от аутсайдеров; – как лучшим образом презентовать имеющиеся достоинства проекта, чтобы он не сливался с остальными? – и, наконец, как склонить рекламодателя к размещению рекламы в первом же, пилотном, номере? Традиционная отговорка клиентов на подобные предложения – «обязательно будем с вами работать, когда будете стабильно выходить хотя бы полгода».

Что получилось в итоге? В итоге я успешно решил все названные проблемы и запустил проект, обеспечив его рекламой на несколько выпусков вперед. При этом я не привлекал заемных средств, не заключал соглашений с ключевыми игроками и т.д. – решение было найдено именно в нетрадиционном подходе к презентации продукта и работе с клиентами.

Как бы вы решили задачу с такими исходными данными? Обоснуйте ваше решение проблемы с экономической точки зрения.

Кейс-задание 4. «Проект выхода из кризисной ситуации».

ОАО «Ирбитский мотоциклетный завод» (ИМЗ) – предприятие, специализирующееся на производстве тяжелых (объем двигателя от 650 куб. см) мотоциклов с коляской. Максимальный объем производства ИМЗ десять лет назад составил 130 тыс. мотоциклов. Основными потребителями продукции ИМЗ были жители сельской местности и малых городов, покупавшие мотоциклы для перевозки пассажиров и небольших грузов по плохим дорогам и бездорожью, а также для охоты, рыбалки, сбора грибов, ягод и др. Однако пять лет назад спрос со стороны данной категории потребителей значительно снизился, в результате чего предприятие произвело только 2 тыс. мотоциклов. Рассчитанное на гораздо больший объем производства предприятие оказалось далеко за «точкой безубыточности» и быстро подошло к предбанкротному состоянию. Несмотря на трудности и недостаток финансовых ресурсов, руководству предприятия удалось организовать разработку и начало единичного и мелкосерийного производства новых видов продукции – мотоциклов «Вояж» и «Кобра», а также вездеходов «Тайга», «Медведь» и «Егор». Из-за неоправданной спешки завод вышел на рынок с техникой, имеющей конструктивные недоработки и не прошедшей необходимый цикл испытаний. В результате имиджу предприятия был нанесен существенный ущерб. Сопоставляя развитие российского рынка с развитыми рынками западных стран, на предприятии пришли к выводу, что традиционный рынок тяжелых мотоциклов как транспортных средств для населения сельской местности и малых городов является неперспективным. Наиболее же привлекательным сегментом для рынка тяжелых мотоциклов в России должен стать рынок мотоциклов для развлечения.

Во многих странах мира на мотоциклетном рынке были отмечены следующие тенденции:

- 1) чем теплее климат, тем больше совокупный мотопарк;
- 2) чем суровее и холоднее климат, тем выше доля тяжелых мотоциклов;
- 3) чем меньше плотность населения, тем выше доля тяжелых мотоциклов;
- 4) чем более склонно население той или иной страны к «быстрой езде», «размаху» и «основательности», тем выше доля тяжелых мотоциклов;
- 5) чем больше национальных производителей и чем старше мотоциклетные традиции, тем выше спрос на мотоциклы.

В связи с этим руководство компании приняло следующие решения:

- 1) изменить приоритеты развития компании: ставка – на мотоциклы-одиночки;
- 2) быстро разработать новую модель мотоцикла-одиночки, ориентированного на богатого покупателя и байкеров;
- 3) остановить разработки вездеходов;
- 4) постепенно отказаться от ряда производств и сократить площадь завода.

Было собрано деловое совещание, на котором были поставлены требующие решения вопросы:

- 1) освоить выпуск новых мотоциклов-одиночек – «Мустанг»;
- 2) сократить долю бартера в выручке за мотоциклы с 50 до 10%.
- 3) разработать новый стиль и начать создание бренда «Урал+»;
- 4) провести ряд успешных PR-акций по раскрутке новых моделей;
- 5) начать разработку системы качества на соответствие международным стандартам;
- 6) за счет вывода неиспользуемых площадей сократить территорию завода с 68 до 42 га.

Примите наиболее эффективные решения по поставленным вопросам (возможны дополнения), организовав дискуссию в виде делового совещания, на котором следует обсудить:

1. Анализ сложившейся ситуации и ее причины.
2. Какие корректирующие действия необходимо предпринять?
3. Сформируйте проектную группу, целью которой будет поиск способов выхода из кризисной ситуации.

### **Решение ситуационных задач**

#### Тема 6. Планирование проекта по временным параметрам

##### Примерная ситуационная задача

Однажды Вы оказались участником дискуссии нескольких руководителей проектов о том, как лучше обращаться с проектной командой. Одна из точек зрения вам понравилась больше всего.

Какая и почему?

- а) «чтобы участник хорошо работал, нужно подходить к нему индивидуально, учитывать особенности его личности»;
- б) «все это мелочи. Главное в оценке людей – это их деловые качества, исполнительность. Каждый должен делать то, что ему положено»;
- в) «успеха в руководстве можно добиться лишь в том случае, если подчиненные доверяют своему руководителю, уважают его»;
- г) «это правильно, но все же лучшими стимулами в работе являются четкий приказ, приличная оплата труда, бонусы».

#### 4.3 Промежуточная аттестация по дисциплине проводится в форме зачета

##### **Типовые вопросы зачета (УК-2, УК-3, ОПК-1)**

1. Управление стоимостью проекта как процесс. Оценка стоимости проекта. Разработка смет проекта. Использование иерархической структуры работ для оценки проекта «снизу вверх». Разработка бюджета проекта. Метод освоенного объема.
2. Что такое качество: основные понятия и определения. Требования, предъявляемые к качеству. Управление качеством, системный подход. Процесс управления качеством проекта.
3. Риск и неопределенность в управлении проектами. Процессы управления рисками проекта. Идентификация рисков. Качественная оценка рисков. Количественная оценка рисков. Планирование мероприятий по управлению рисками. Мониторинг и управление рисками.
4. Управление коммуникациями: основные понятия. Типы коммуникаций, классификации. Определение потребностей стейкхолдеров проекта в коммуникациях. Совещания как форма коммуникаций в проекте. Разработка плана коммуникаций и взаимодействий.
5. Что такое стейкхолдеры (заинтересованные стороны) проекта? Матрица стейкхолдеров: назначение и применение.
6. Управление проектами и реализация инклюзивного подхода в российском образовании, научно-методическое обеспечение процесса становления и развития инклюзивного образования на всех уровнях системы общего образования в России.

##### **Типовые задания для зачета (УК-2, УК-3, ОПК-1)**

###### Кейс 1

Общество с ограниченной ответственностью «КОНСАЛТ-СЕРВИС» создано 31 ноября 2014 года. На самарском рынке ООО «КОНСАЛТ-СЕРВИС» является одной из ведущих компаний по оказанию консалтинговых услуг в сфере управления финансами и по оказанию профессиональных услуг в области бухгалтерского учета.

Согласно уставу миссия компании – оказание качественных аудиторских, бухгалтерских и финансовых услуг, способствующих эффективности бизнес- процессов клиентов.

ООО «КОНСАЛТ-СЕРВИС» оказывает услуги по следующим направлениям:

- 1) консультирование по вопросам финансового посредничества;
- 2) предоставление юридических услуг;
- 3) абонентское обслуживание;
- 4) консультирование по вопросам коммерческой деятельности и управления.

Самой развитой услугой в ООО «КОНСАЛТ-СЕРВИС» на сегодняшний день является абонентское обслуживание. Абонентское обслуживание включает в себя:

- 1) телефонную линию консультаций с выдачей устных или письменных разъяснений по применению законодательства;



- 2) «преддоговорную экспертизу», т.е. экспертизу документов, которые предполагается подписать на предприятии;
- 3) подбор по запросам заказчика необходимых ему нормативных документов;
- 4) оперативное информирование заказчика об изменениях в законодательстве, касающихся его деятельности.

Штат организации на 1.01.2016г. включает 35 сотрудников. SWOT-анализ фирмы представлен в табл. 1.

В Самаре на сегодняшний день консалтинговые услуги оказывают около 89 фирм, среди них: юридические – 53, в области финансового консультирования на рынке города Самары работают 23 фирмы, в области бухгалтерского учета и аудита – 13 фирм.

Таблица 1. SWOT-анализ ООО «КОНСАЛТ-СЕРВИС»

Сильные стороны Слабые стороны

1. Произошло интенсивное развитие рынка аудиторских и консалтинговых услуг.
2. Рынок аудиторских и консалтинговых услуг сформировался как рынок чистой конкуренции.
3. Сформировалась новая законодательная и нормативно-правовая база в области аудиторских услуг.
1. Существуют определенные недостатки в профессиональном подходе к оказанию консалтинговых услуг.
2. Нет определенных структур, регулирующих деятельность в области консалтинга.
3. Законодательная и нормативная базы до конца не отработаны.

Возможности Угрозы

1. Роль аудиторских и консалтинговых услуг возрастает.
2. Разработка и внедрение внутрифирменных стандартов организации.
3. Повышение и переподготовка кадров, создание объединения высококвалифицированных специалистов в различных направлениях экономической деятельности.
4. В аудиторских компаниях расширяется спектр предоставляемых услуг.
1. Недостаточность в разработках программ повышения квалификации и переподготовки кадров ведет к снижению доверия в области оказания услуг, вводит в заблуждение их пользователей.
2. Несбалансированная деятельность саморегулируемых организаций ведет к дезорганизации внутри аудиторских и консалтинговых структур.
3. Дополнительные расходы компании могут привести к увеличению стоимости оказываемых услуг или к ухудшению финансового состояния организации.

ООО «КОНСАЛТ-СЕРВИС» имеет 23 клиента, которые находятся на абонентском обслуживании. 90 процентов всех клиентов, находящихся на абонентском обслуживании, являются ООО. Остальные 10 процентов приходятся на одно закрытое акционерное общество и одного индивидуального предпринимателя, по 5 процентов соответственно.

Такая ситуация объясняется тем, что организации, как правило, имеют крупный документооборот, проводят большое количество расчетных банковских операций, нуждаются в официальном консалтинговом сопровождении. Индивидуальные предприниматели в основном работают с наличными денежными средствами, редко обращаясь за официальной помощью, предпочитая ей неофициальное сотрудничество с бухгалтерами в случае необходимости.

Анализ основных конкурентов ООО «КОНСАЛТ-СЕРВИС» представлены в табл. 2.

Таблица 2. Анализ конкурентов

Характеристики конкурирующей продукции ООО «КОНСАЛТ- СЕРВИС» ООО «ПРОФИТ» ООО «СВЯЗЬ- КОНСАЛТ» ООО «АУДИТ- ЦЕНТР» ООО «ЛАИР» ООО «ПАРТНЕР- САМАРА»

Качество услуг Выше

среднего Среднее Выше

среднего Среднее Среднее Среднее

Уровень цен Средние Средние Высокие Высокие Высокие Низкие

Объем оказанных

услуг Средний Низкий Средний Средний Низкий Высокий

Стабильность

оказания услуг Высокий Средний Средний Высокий Низкий Средний

Консультации

клиентам Да Да Да Да Да Да

Доступность Все категории населения Все категории населения С доходом выше среднего С доходом выше среднего С доходом выше среднего Все категории населения

Ассортимент

услуг Средний Небольшой Небольшой Средний Небольшой Средний

Персонал в/к\* в/к в/к в/к в/к в/к

\* высококвалифицированный

Анализ клиентов, находящихся на абонентском обслуживании, показывает, что 74 % клиентов используют общую систему налогообложения. Это в первую очередь объясняется их деятельностью. 64 % из них занимаются оптовой торговлей (как продуктами питания, так и промышленными товарами, кормами), 11 % ведут строительные работы и 25 % приходится на производство и прочее. Согласно действующему налоговому законодательству РФ, такие виды деятельности попадают под общую систему налогообложения.

Оставшиеся 26 % процентов приходятся на клиентов, применяющих упрощенную систему налогообложения (13 %) и систему налогообложения на основе единого налога на вмененный доход (13 %). Использует эти системы налогообложения малый бизнес, для которого законодательно предусмотрена поддержка в виде льготных условий налогообложения.

На долю клиентов, применяющих общую систему налогообложения, приходится 86 % объема выручки от предоставления абонентского обслуживания, 268000 рублей в абсолютном выражении. По 7 % процентов (23000 рублей) приходится на клиентов, применяющих УСН и ЕНВД.

Анализ структуры доходов за 2014–2015 гг. показывает, что 75 % доходов приходится на абонентское обслуживание, что составляет 1658076 рублей в абсолютном выражении. 10 % приходится на оказание юридических услуг, 196000 рублей в абсолютном выражении. 8 % приходится на консультирование по вопросам коммерческой деятельности и управления, 160000 рублей в абсолютном выражении. Наименьшую долю в структуре доходов за 2014-2015гг. имеют разовые финансовые консультации (7 %), 110000 рублей.

Таблица 3. Результаты расчета коэффициентов ликвидности предприятия

Наименование коэффициента 2014 г. 2015 г.

Величина собственных оборотных средств 582 3809

Коэффициент текущей ликвидности 1,8 2,8

Коэффициент срочной ликвидности 1,775 2,772

Коэффициент абсолютной ликвидности 0,34 0,3

Таблица 4. Финансовые результаты деятельности ООО «КОНСАЛТ-СЕРВИС»

Показатель 2014 г. 2015 г. Отклонения

1. Выручка от реализации услуг 2538 7393 +4855

2. Основные средства 1205 1435 +230

3. Оборотные активы 1333 5958 +4625

4. Фондоотдача 2,1 5,2 +3,1

5. Численность работников 15 35 +20

6. Валовая прибыль 31000 49000 +18000

7. Прибыль от реализации услуг 28250 41283 +13033

8. Чистая прибыль 26000 42000 +16000

9. Норма чистой прибыли 0,84 0,86 +0,2

10. Рентабельность продаж 10,24 5,68 -4,56

Таблица 5. Результаты расчетов коэффициентов финансовой устойчивости предприятия

Наименование коэффициента 2014 г. 2015 г.

Коэффициент автономии 0,5 0,6

Коэффициент финансовой зависимости 2,8 1,6

Коэффициент финансовой устойчивости 0,5 0,6

Коэффициент обеспеченности

собственными оборотными средствами 0,44 0,64

Коэффициент маневренности собственного капитала 0,46 0,7

Анализ свидетельствует, что ООО «КОНСАЛТ-СЕРВИС» является финансово устойчивой и платежеспособной компанией. Цена капитала предприятия по балансу составляет 11 %. Сумма собственных средств, доступных для финансирования проекта составляет 320 тыс. руб.

Практические задания по кейсу.

1. Разработать проект повышения конкурентоспособности предприятия.
2. Проанализировать способы финансирования проекта, их преимущества и недостатки.
3. Выявить ресурсы, определяющие стоимость данного проекта.
4. Определить необходимые объемы и источники финансирования проекта.
5. Обосновать выбор формы проектного финансирования.

Кейс 2

Предприятие организовано в форме общества с ограниченной ответственностью в 2003 г. Полное наименование предприятия – «Общество с ограниченной ответственностью Стройбаза "Тёплый дом"».

ООО Стройбаза «Тёплый дом» осуществляет деятельность на рынке строительных материалов (оптово-розничная торговля строительно-отделочными материалами), работа в сфере поставок материалов на строительные площадки по взаимозачету за квадратные метры, и деятельность по предоставлению различных услуг в сфере реализации имеющейся недвижимости.

ООО Стройбаза «Тёплый дом» имеет офис, оборудованный всей необходимой офисной техникой, и склад строительных материалов.

Предметом деятельности ООО является: оптово-розничная торговля строительно-отделочными материалами,

- помощь и консультирование клиентов в выборе материалов для строительных работ,
- отгрузка и доставка материалов со склада до необходимого объекта. Основные потребители ООО Стройбаза «Тёплый дом» за 2015 г. представлены в табл. 6.

Таблица 6. Структура клиентов в ООО Стройбаза «Тёплый дом» в 2015 г.

Клиенты Количество, ед. Удельный вес, %

Предприятия 5 6,25

Физические лица 75 93,75

Большая часть клиентов агентства – это физические лица, их удельный вес в структуре составляет 93,75 %, а предприятий (основные – ООО «Маэстро», ООО «Клиент», ООО «Вектор» и др.) лишь 6,25 %.

Штат фирмы состоит из 46 человек.

В ООО Стройбаза «Тёплый дом» входит ряд розничных торговых точек в разных районах г. Самара. История создания предприятия начиналась с продаж сухих строительных смесей, красок и эмалей.

Развитие фирма получила после заключения контракта с производителями строительных материалов, тем самым ассортимент реализуемой продукции был расширен. Появились такие товары, как кирпич, цемент, тепло- и гидроизоляционные материалы, гипсокартон и его комплектующие, блоки различного назначения и т.д.

В настоящее время в ассортимент ООО Стройбаза «Тёплый дом» входит более двухсот наименований товаров. Политика предприятия направлена на расширение номенклатуры товаров.

Предприятие занимается продажей товаров как оптом, так и в розницу. Качество товаров гарантируется и подтверждается сертификатами производителей. У фирмы сложились партнерские отношения с заводами-производителями, качество продукции которых отвечает стандартам.

Из анализа финансовых показателей предприятия за последние три года выявлена тенденция увеличения объема реализации товаров в три раза. В целом предприятие финансово устойчиво и динамично развивается.

Таблица 7. Результаты финансовой деятельности за период 2013–2015 гг. (в тыс. руб.)

Показатель	Значение показателя	Изменение показателя	Среднегодовая величина
2013 г.	2014 г.	2015 г.	(гр.4-гр.2) $\pm\%((4-2):2)$
Выручка	1271810	1532360	1835570 +563760 +44,3 1546580
Расходы по обычным видам деятельности	1242347	1473326	1736009 +493662 +39,7 1483894
Прибыль (убыток) от продаж (1-2)	29463	59034	99561 +70098 +3,4 раза 62686
Прочие доходы и расходы, кроме процентов к уплате	-7908	-11950	-14564 -6656 ↓ -11474
ЕВИТ (прибыль до уплаты процентов и налогов) (3+4)	21555	47084	84997 +63442 +3,9 раза 51212
Проценты к уплате	6644	6633	7877 +1233 +18,6 7051
Изменение налоговых активов и обязательств, налог на прибыль и прочее	-3326	-7286	-15655 -12329 ↓ -8756

Чистая прибыль (убыток)

(5-6+7) 11585 33165 61465 +49880 +5,3 раза 35405

Цена капитала предприятия по балансу составляет 15 %. Сумма собственных средств, доступных для финансирования проекта, составляет 350 тыс. руб.

Доля рынка ООО «Теплый дом» – 7 %.

Анализ показателей конкурентоспособности компаний, работающих на Самарском рынке, представлен в табл. 8.

Таблица 8. Анализ показателей конкурентоспособности компаний, работающих на Самарском рынке

Конкуренты Цена Наличие скидок и акций Наличие доставки Реклама Широта Безналичный расчет Работа на заказ Наличие интернет-сайта Консультации Итого Средний бал Место в рейтинге

«Стройформат» 5 5 5 5 3 3 3 2 5 36 4 3

Сатурнстроймаркет» 5 5 5 5 4 5 4 4 3 40 4,44 2

«Дом-Строй» 3 3 0 0 3 1 0 0 3 13 1,4 13

«Меркурий» 5 4 5 2 4 4 2 2 5 33 3,66 5

«Элит-Строй» 4 3 2 2 4 1 3 0 2 21 2,33 11

«Технострой» 5 5 5 3 3 4 3 0 5 32 5,55 1

«Дом

и ремонт» 5 5 5 3 4 1 4 3 3 33 3,66 6

«Славдом» 3 3 3 2 3 2 2 2 5 23 2,55 10

«Стройдаром» 5 5 5 4 3 3 4 3 3 35 3,88 4

«ФасадСтрой-

Маркет» 5 5 5 5 2 1 1 0 3 27 3 8

«Муравейник» 5 5 5 5 4 2 0 2 4 30 3,33 7

«СтройБизнес» 3 4 3 1 3 3 0 0 4 21 2,33 11

«Самара СМ» 3 3 2 1 4 2 0 0 4 19 2,11 12

«СтройПартнер» 5 4 2 2 4 2 2 0 4 25 2,77 9

«Теплый дом» 5 2 2 2 4 3 3 0 4 25 2,77 9

В табл. 9 представлен SWOT-анализ ООО Стройбаза «Теплый дом».

Таблица 9. SWOT-анализ ООО Стройбаза «Теплый дом»

Сильные стороны Слабые стороны

1. Высокое качество продукции.

2. Высокий производственный потенциал.

3. Хорошо укомплектованный и работоспособный отдел продаж.

4. Организована доставка.

5. Организована возможность возврата остатков продукции. 1. Маленькая доля рынка.

2. Отсутствие усилий по брендингу.

3. Отсутствие четко выраженного позиционирования.

#### 4. Сбытовая ориентация.

##### Возможности Угрозы

1. Рынок растет, появляются новые быстро- растущие сегменты.
2. Бренд-технологии существенно увеличивают сбыт.
3. По направлениям стратегический маркетинг и аналитический маркетинг существуют консалтинговые компании, они описаны в периодической литературе, т.е. доступны для адаптации у себя на предприятии.
1. Активизация конкурентов.
2. «Сильные бренды» на рынке у конкурентов.

##### Практические задания по кейсу.

1. Разработать проект повышения конкурентоспособности предприятия.
2. Проанализировать способы финансирования проекта, их преимущества и недостатки.
3. Выявить ресурсы, определяющие стоимость данного проекта.
4. Определить необходимые объемы и источники финансирования проекта.
5. Обосновать выбор формы проектного финансирования.

##### Кейс 3

«ООО «Торговый дом ТриЯ» (сокращенное название ООО «ТД ТриЯ») входит в состав одноименного холдинга «ТриЯ».

ООО «ТД ТриЯ» – торговая компания, которая является официальным дилером завода-производителя на территории России. В настоящее время у компании активно работает более 30 филиалов на территории России

Основная деятельность салона – продажа качественной корпусной мебели. Модели мебели разрабатываются высококвалифицированными специалистами предприятия.

Данная организация, как и все другие организации, имеет утвержденное штатное расписание, которое формируется исходя из целей организации и ее потребностей.

Штатное расписание Самарского филиала ООО «ТД ТриЯ» представлено в табл. 10.

Таблица 10. Штатное расписание Самарского филиала ООО «ТриЯ» (по состоянию на 01.01.2016)

Наименование должности Количество штатных

единиц Оклад, руб. Надбавка

к окладу, руб.

Директор 1 40000 5000

Управляющая 1 35000 5000

Бухгалтер 1 28000 3000

Старший продавец 1 25000 3000

Продавец-консультант 4 20000 2000

Грузчики 2 17000 % от объема

Экспедиторы 2 20000 % от объема

Сборщики 4 15000 % от объема

Водители 2 17000 % от объема

Всего 18

ООО «ТД ТриЯ» является официальным дилером мебели ООО «ВКДП» и реализует мебельную продукцию следующих видов – табл. 11.

Таблица 11. Виды продукции ООО «ТД «ТриЯ» и их особенности

№ Предназначение

мебели Виды мебельной

продукции Особенности

1. Гостиные и прихожие Стенки-горки Мебель для гостиных разрабатывается с максимальным комфортом и эстетичностью, постоянно пополняется новыми сериями и моделями, которые создаются с учетом пожеланий и предпочтений потребителей, а также на основании последних технологических и дизайнерских совершенствований.

Витринные и глухие шкафы

Тумбы для телевизоров и домашних  
кинотеатров

Навесные полки и  
Стеллажные конструкции

Журнальные столики и комоды

Модульные коллекции, в которые входят по несколько разных моделей всей перечисленной выше мебели.

2. Спальни Кровати Большинство моделей представлено в нескольких цветовых решениях. Существует выбор для определения оптимальных габаритов для небольших или просторных комнат. Кроме того, можно недорого приобрести сопутствующие товары.

Тумбы  
Комоды  
Трюмо  
Туалетные столики  
Стеллажи  
Зеркала  
Модульные серии коллекционной  
мебели

Готовые спальные гарнитуры

3. Детская мебель Кровати Вся мебель для детских выпускается модульными сериями, оформленными в едином дизайне. Каждая модель из определённой коллекции представлена в нескольких вариантах, отличающихся габаритами, функциональностью, цветовым решением. Это позволяет нашим покупателям по собственному желанию компоновать меблировку, подбирая обстановку для отдельной комнаты или мебель для личного уголка ребёнка.

Шкафы  
Тумбы  
Полки  
Стеллажи  
Комоды

4. Кухни Обеденные зоны Большинство моделей представлено в нескольких цветовых решениях. Существует выбор для определения оптимальных габаритов для небольших или просторных комнат. Кроме того, можно недорого приобрести сопутствующие товары.

Кухонные гарнитуры  
Отдельные элементы кухонных гарнитуров  
Обеденные столы  
Барные стойки

Как правило, при выборе мебели покупатели придерживаются определенных критериев, таких как:

- внешний вид;
- качество материалов, используемых при изготовлении;
- цена;
- ассортимент;
- услуги по доставке и сборке;
- гарантийные обязательства изготовителя и продавца;
- функциональность.

Основные финансовые результаты деятельности «Торговый дом ТриЯ» за весь анализируемый период приведены ниже в табл. 12.

Таблица 12. Результаты финансовой деятельности ООО «Торговый дом ТриЯ» за период 2012–2014 гг. (в тыс. руб.)

Показатель Значение показателя, тыс. руб. Изменение показателя Среднегодовая величина, тыс. руб.

2012 г. 2013 г. 2014 г. тыс. руб. (гр.4 - гр.2)  $\pm$  % ((4-2):2)  
 Выручка 1271810 1532360 1835570 +563760 +44,3 1546580  
 Расходы по обычным видам деятельности 1242347 1473326 1736009 +493662 +39,7 1483894  
 Прибыль (убыток) от продаж (1-2) 29463 59034 99561 +70 098 +3,4 раза 62686  
 Прочие доходы и расходы, кроме процентов к уплате -7908 -11950 -14564 -6656 ↓ -11474  
 ЕВІТ (прибыль до уплаты процентов и налогов) (3+4) 21555 47084 84997 +63442 +3,9 раза 51212  
 Проценты к уплате 6644 6633 7877 +1233 +18,6 7051  
 Изменение налоговых активов и обязательств, налог на прибыль и прочее -3326 -7286 -15655 -12329  
 ↓ -8756  
 Чистая прибыль (убыток) (5-6+7) 11585 33165 61465 +49 880 +5,3 раза 35405  
 Таблица 13. Анализ конкурентов реализуемой мебели ООО «ТриЯ» (производитель ООО «ВКДП»)  
 Факторы Конкуренты  
 Первая мебельная фабрика Столплит Миасс Мебель Шатура ТриЯ Крафт Юнитекс  
 Электро-Горск-Мебель Правдинский Комбинат ВКДП Севзап-мебель  
 Цена 4 5 4 5 4 5 3 4 3 4 5  
 Широта ассортимента 4 5 5 5 5 4 4 4 4 4 4  
 Качество  
 мебели 4 4 5 5 3 4 4 4 4 5 5  
 Дизайн и функциональность  
 3  
 5  
 4  
 5  
 3  
 4  
 3  
 4  
 3  
 5 4  
 Дополнительные услуги (доставка, подъем, сборка) 5 5 5 5 5 5 5 5 5 5 5  
 Наличие гарантии 5 5 5 5 5 5 5 5 5 5 5  
 Возможность заказа по индивидуальным  
 размерам 3 4 5 5 3 3 3 3 3 5 3  
 Представленность образцов в салоне 3 5 5 5 4 3 3 3 3 4 4  
 Работа по каталогам 4 5 5 5 4 4 4 4 4 5 4  
 Известность торговой марки 4 5 5 5 4 5 4 4 4 4 4  
 Итого 3,9 4,8 4,8 5 4 4,2 3,8 4 3,8 4,6 4,3  
 Рейтинг 7 2 2 1 6 5 8 6 8 3 4

Цена капитала предприятия по балансу составляет 10 %. Сумма собственных средств, доступных для финансирования проекта, составляет 600 тыс. руб.

Непосредственно рынок мебельных товаров можно разделить на 2 основных сегмента – это бытовая мебель и мебель для общественных зданий, или бизнес-сегмент, и мебель класса «Премиум». Как правило, мебель класса.

«Премиум» – это мебель, которая изготавливается из массива натурального дерева, зачастую дорогих или редких пород. Такая мебель выполняется мелкими партиями либо по эксклюзивным дизайнам в единичных случаях.

Далее в рамках характеристики организации необходимо провести анализ конкурентов (табл.13, 14).

Таблица 14. Анализ конкурентов реализуемой мебели ООО «ТриЯ» (производитель ЗАО «Бештау»)

Факторы Конкуренты

Фараон-С Бештау АLEGROДРЕВ Миасс Мебель Европрестиж ЭКОМЕБЕЛЬ Еврокомфорт ТриЯ Кормар

Цена 4 5 4 5 4 5 3 4 3

Широта ассортимента 4 5 5 5 5 4 4 4 4

Качество мебели 4 4 5 5 3 4 4 4 4

Дизайн и функциональность 3 5 4 5 3 4 3 4 3

Дополнительные услуги (доставка, подъем, сборка)

5

5

5

5

5

5

5

5

5

Наличие гарантии 5 5 5 5 5 5 5 5 5

Возможность заказа по индивидуальным размерам

3

4

5

5

3

3

3

3

3

Представленность образцов в салоне 3 5 5 5 4 3 3 3 3

Работа по каталогам 4 5 5 5 4 4 4 4 4

Известность торговой марки 4 5 5 5 4 5 4 4 4

Итого 3,9 4,8 4,8 5 4 4,2 3,8 4 3,8

Рейтинг 5 2 2 1 4 3 8 4 6

Практические задания по кейсу.

1. Разработать проект повышения конкурентоспособности предприятия.
2. Проанализировать способы финансирования проекта, их преимущества и недостатки.
3. Выявить ресурсы, определяющие стоимость данного проекта.
4. Определить необходимые объемы и источники финансирования проекта.
5. Обосновать выбор формы проектного финансирования.

Кейс 4

Общество с ограниченной ответственностью «УниверсалСтройМаркет» было организовано 25 января 2012 г.

Основными видами деятельности ООО «УниверсалСтройМаркет» являются:

1. оптовая торговля лесоматериалами, строительными материалами и санитарно-техническим оборудованием;
  2. оптовая торговля прочими строительными материалами;
  3. оптовая торговля непродовольственными потребительскими товарами;
  4. розничная торговля в неспециализированных магазинах;
  5. розничная торговля строительными материалами, не включенными в другие группировки;
  6. иные виды деятельности, не запрещенные законом РФ. Перечислим некоторые наименования реализуемых товаров:
- строительные материалы;



- отделочные материалы;
- инженерные системы;
- вентиляция;
- электрика и свет;
- сантехника, канализация, отопление;
- запорная арматура;
- металлопластиковые и полипропиленовые трубы;
- фитинги и резьбовые соединения;
- регулировочная арматура;
- отопительные приборы;
- хозтовары;
- крепеж и скобяные изделия;
- инструменты и оборудование;
- ручной инструмент, электроинструмент, бензоинструмент;
- расходные материалы.

К основным поставщикам, с которыми компания работает постоянно, можно отнести:

1. по строительным материалам: ЗАО «Сатурн-Самара», ООО «Вертикаль-Иникон», ООО «Голден-Групп Холдинг»;
2. отделочные материалы: ЗАО «Лакра», ОАО «Вольскцемент»;
3. вентиляция: ООО «МДМ»;
4. электрика: ООО «Светсервис», ООО «Электропромсбыт»;
5. сантехника: ООО «Меридиан групп», ООО «Промтехснаб», ООО «Континент сервис»;
6. хозяйственные товары, дачный инструмент и инвентарь: ООО «Парус», ООО «Хозяйственный лидер», ООО «Интек»;
7. крепежные материалы: ООО «Большая волга», ООО «Ю-2»;
8. скобяные изделия: ООО «Купец»;
9. ручной инструмент: ООО «Арматор», ООО «Мир инструмента»;
10. электроинструмент и бензоинструмент: ООО «Арматор», ООО «Мир инструмента», ООО «Энтузиаст», ООО «Интехснаб».

Данные табл. 15 показывают, что выручка от реализации в 2014 увеличилась по сравнению с 2013 годом на 30,33 %, что составило 11154 тыс. руб.

Цена капитала предприятия по балансу составляет 15 %. Сумма собственных средств, доступных для финансирования проекта, составляет 500 тыс. руб.

Для оценки конкурентоспособности ООО «УниверсалСтройМаркет» необходимо провести анализ показателей конкурентоспособности компаний, работающих на Самарском рынке (табл. 16).

Таблица 15. Основные показатели деятельности ООО «УниверсалСтройМаркет» в 2013–2014 гг., тыс. руб.

Показатели 2013 г. 2014 г. Изменение Относительное изменение, %

Доходы и расходы по обычным видам деятельности

Выручка от реализации 36 778 47 932 11 154 30,33

в т.ч. выручка от реализации через собственные магазины

25 009

34 032

9 023

36,07

выручка от реализации через

другие торговые точки 11769 13900 2 131 18,11

Себестоимость товаров 21 991 28 590 6 599 30,01

Валовая прибыль 14 787 19 342 4 555 30,8

Коммерческие расходы 6676 9118 2 442 36,58

Прибыль от продаж 8 111 20 224 12 113 149,34

Прочие доходы и расходы

Прочие операционные доходы 60 81 21 35

Прочие операционные расходы 873 1457 584 66,9

Прибыль до налогообложения 7298 8848 1 550 21,24

Текущий налог на прибыль 1752 2124 372 21,23

Чистая прибыль отчетного периода 5546 6724 1 178 21,24

Таблица 16. Анализ показателей конкурентоспособности компаний, работающих на Самарском рынке.

Конкуренты Цена Скидки и акции Наличие доставки Реклама Широта ассортимента Безналичный расчет Работа на заказ Наличие сайта Консультации Итого Средний бал Место в рейтинге

«Стройформат» 5 5 5 5 3 3 3 2 5 36 4 3

Сатурнстрой-

маркет» 5 5 5 5 4 5 4 4 3 40 4,44 2

«Дом-Строй» 3 3 0 0 3 1 0 0 3 13 1,4 13

«Меркурий» 5 4 5 2 4 4 2 2 5 33 3,66 5

«Элит-Строй» 4 3 2 2 4 1 3 0 2 21 2,33 11

«Технострой» 5 5 5 3 3 4 3 0 5 32 5,55 1

«Дом и ремонт» 5 5 5 3 4 1 4 3 3 33 3,66 6

«Славдом» 3 3 3 2 3 2 2 2 5 23 2,55 10

«Стройдаром» 5 5 5 4 3 3 4 3 3 35 3,88 4

«ФасадСтрой-

Маркет» 5 5 5 5 2 1 1 0 3 27 3 8

«Муравейник» 5 5 5 5 4 2 0 2 4 30 3,33 7

«СтройБизнес» 3 4 3 1 3 3 0 0 4 21 2,33 11

«Самара СМ» 3 3 2 1 4 2 0 0 4 19 2,11 12

«СтройПартнер» 5 4 2 2 4 2 2 0 4 25 2,77 9

«Универсал-

СтройМаркет» 5 2 2 2 4 3 3 0 4 25 2,77 9

Таблица 17. SWOT-анализ ООО «УниверсалСтройМаркет»

Внешняя среда Возможности Угрозы

Внутренняя среда 1. Растущий рынок.

2. Хорошая репутация на рынке среди конкурентов и клиентов.

3. Налаженные связи с поставщиками.

4. Возможность расширения ассортимента товаров, в т.ч. под заказ. 1. Появление новых конкурентов, в т.ч. в лице гипермаркетов.

2. Усиление позиций уже существующих на рынке конкурентов.

3. Низкий барьер входа в отрасль

4. Рост цен из-за колебания курсов валют.

Сильные стороны Совокупность сильных сторон определяет большой потенциал для развития.

Существует достаточно большое количество внешних угроз, с которыми необходимо бороться с помощью расширения круга сильных сторон.

1. Сильный кадровый состав.

2. Продуманная организационная структура.

3. Высокое качество услуг и

4. репутация.

5. Низкие цены.

6. Стабильное финансовое

7. состояние.

Слабые стороны Несмотря на благоприятное отношение потребителей и отсутствие зависимости от поставщиков, устаревший ассортимент и отсутствие маркетинга ухудшают конкурентное положение. Внутренние слабые стороны при появлении хотя бы одной внешней угрозы могут сделать предприятие неконкурентоспособным. Необходимо устранять слабые места.

1. Отсутствие продуманной маркетинговой политики.
2. Неполный ассортимент товаров и услуг.
3. Отсутствие сайта.
4. Неразработанная система скидок.
5. Неразвитость услуги доставки товара промышленного клининга.

Практические задания по кейсу.

1. Разработать проект повышения конкурентоспособности предприятия.
2. Проанализировать способы финансирования проекта, их преимущества и недостатки.
3. Выявить ресурсы, определяющие стоимость данного проекта.
4. Определить необходимые объемы и источники финансирования проекта.
5. Обосновать выбор формы проектного финансирования.

Кейс 5

Общество с ограниченной ответственностью «Коралл Плюс» учреждено на основании действующего законодательства Российской Федерации и в соответствии с Учредительным договором участников Общества.

Данная организация занимается капитальным ремонтом и модернизацией металлообрабатывающего оборудования.

На данный момент у организации ООО «Коралл Плюс» несколько постоянных поставщиков:

- Завод электромагнитных муфт – «Златмуфта».
- ООО «Сервотехника» – поставляет приводы и комплектацию к ним.
- ООО «МодМаш-СОФТ» – ЧПУ FMS и комплектацию к ним.
- ООО «Балсистем» – ЧПУ NC-110,220 и комплектацию к ним.
- ООО «Пневмо-электросервис» – измерительная техника, программируемые контролеры, операторские панели.
- ООО «БулТехКом» – болгарская фирма, поставляющая приводы, двигатели и др. запчасти,
- ОАО «Оршанский инструментальный завод».

Потребителями услуг организации ООО «Коралл Плюс» в основном являются фирмы, заводы и предприятия, которые находятся в Поволжье, Москве и Московской обл., Санкт-Петербурге, на Урале. Поводом для сотрудничества с исследуемой организацией служит необходимость ремонта и модернизации старого оборудования.

Основные потребители: НПП «Нерехтинский механический завод» филиал ФГУП ГНПП «Базальт», ОАО «Краснослободский завод Промсвязь», ЗАО.

«САЗ», ООО «Литмаш», ООО «Елаз-Лизинг», ОАО «Волжский дизель имени Маминых», ОАО «Элтеза», ООО «Уралмашлизинг» и др.

Конкурентами исследуемой организации являются фирмы, занимающиеся подобной деятельностью: ООО «ТМС», ООО «Техносфера», ЗАО «Станнрус», ООО «Ижпрест», ООО «Параллель», ООО «Реммаш» и др.

В конкурентной борьбе фирма использует следующие виды базовых стратегий и конкурентных преимуществ (см. табл. 18.)

Таблица 18. Базовые стратегии и конкурентные преимущества

Наименование стратегии	Конкурентное преимущество
Снижение себестоимости	Относительно низкая цена услуги
Реагирование на потребности рынка	Опережение конкурентов за счет эффективной системы управления

Для выявления конкурентоспособности предприятием ООО «Коралл Плюс» заполняется таблица, в которой оцениваются основные характеристики (качество, время и цена) по 5-балльной шкале (см. табл.19). Проанализируем три фирмы основных конкурентов.

Таблица 19. Оценка конкурентоспособности предприятий

Наименование фирм-конкурентов Характеристики

Качество Время Цена

ООО «ТМС» 2 1 2

ООО «Техносфера» 3 2 3

ЗАО «Станнрус» 5 3 1

Для анализа сильных и слабых сторон организации пользуются SWOT- анализом (см. табл. 20).

Таблица 20. SWOT-анализ

Возможности Угрозы

Ослабление позиций фирм-конкурентов.

Возможность выхода на новые рынки.

Положительные отклики и хорошие отношения с клиентами. Выход на рынок более сильных конкурентов.

Снижение темпов роста рынка.

Инфляция, ее усиление.

Изменение потребностей потребителей.

Сильные стороны Слабые стороны

Устойчиво и рентабельно работающее производство.

Имеющийся трудовой потенциал.

Благоприятный климат в коллективе.

Большая площадь цехов.

Использование для расширения собственных финансовых источников. Отсутствие отдела стратегического развития.

Уязвимость по отношению к конкурентному давлению.

Техпроцесс зависит от оборудования.

Общая численность персонала – 65 человек, из них 18 служащих и 47 рабочих.

В год предприятие выполняет примерно до 10–12 заказов, то есть в год ремонтируется и модернизируется 10–12 станков. Материалов и запчастей к данным станкам в год покупается примерно до 500 наименований. Наиболее востребованные запчасти закупаются в большем количестве и хранятся на складе. Срок хранения приобретаемых товаров на складе невелик.

После того как выполняется заказ, станок отправляется к покупателю. Далее организация оказывает послепродажные услуги:

- производится установка оборудования на территории заказчика;
- ведется гарантийное обслуживание (гарантийный талон выдается покупателю вместе с поставкой станка).

По расходованию средств защиты, моющих средств, расходных материалов и инструмента для персонала на месяц установлен норматив.

Результаты деятельности организации ООО «Коралл Плюс» представлены в табл. 21.

Таблица 21. Результаты деятельности организации ООО «Коралл Плюс», тыс. руб.

Показатели 2011 г. 2012 г. Темп изменения 2012/2011гг. 2013г. Темп изменения 2013/2012гг. 2014 г. Темп изменения 2014/2013гг.

Объем продаж 9985 12573 1,3 9163 0,73 9657 1,05

Себестоимость 9656 12014 1,24 8777 0,73 9330 1,06

Валовая прибыль 329 559 1,7 386 0,69 327 0,85

Чистая прибыль 240 264 1,1 195 0,73 168,7 0,86

Активы 5781 5424 0,93 4332 0,79 4522 1,04

Собственный капитал 671 945 1,4 1140 1,2 1318,7

1,16

Цена капитала предприятия по балансу составляет 10 %. Сумма собственных средств, доступных для финансирования проекта, составляет 550 тыс. руб.

Практические задания по кейсу.

1. Разработать проект создания нового товара.
2. Составить план управления качеством проекта.
3. Проанализировать процесс контроля качества проекта с использованием не менее двух методов контроля качества.
4. Рассмотреть организационное обеспечение управления качеством проекта.
5. Определить основные направления совершенствования управления качеством проекта.

Кейс 6

Компания ООО «САЛЮТ-АВТО» была основана в 1995 году и на сегодняшний день является одним из лидеров российского рынка.

Основная деятельность предприятия ООО «САЛЮТ-АВТО» связана с крупнооптовой торговлей автозапчастями, узлами и автопринадлежностями.

Основными игроками Самарского рынка автозапчастей для ВАЗ выступают: АО «ЛАДА Имидж», ООО «Торговый дом АвтоБриЗ», ООО «Торговая группа Ампер-Авто».

Анализ конкурентоспособности представлен в табл. 22.

Таблица 22. Конкурентный анализ ООО «САЛЮТ-АВТО»

Критерии конкурентоспособности Ср.взвешенный коэфф. ООО

«Союз-Авто» ООО

«Ампервто» ОАО

«ЛАДА Имидж» ООО «Ав-тоБриЗ»

Ассортимент 0,10 8 2 5 3

Цена 0,12 9 3 4 5

Упаковка 0,14 3 7 9 5

Рекламация 0,09 3 3 5 5

Реклама 0,15 7 8 5 6

Наличие скидок 0,07 0 4 4 4

Знание бренда 0,17 5 8 9 7

Лояльность к бренду 0,16 4 8 10 5

Итог 1 39 43 51 40

Анализ доходов и расходов ООО «САЛЮТ-АВТО» по обычным видам деятельности за период 2014–2015 гг. (табл. 23) на основе данных отчета о финансовых результатах.

Таблица 23. Доходы и расходы ООО «САЛЮТ-АВТО» по обычным видам деятельности за 2014–2015 гг., тыс. руб.

Показатели 2013 г. 2014 г. 2015 г. Абсол.откл.

2015/2013 гг. Относит.откл.

2014/2012 гг.

Выручка 1337320 141344 1924574 +587254 143,9

Себестоимость 1307621 1324274 1832140 +524519 140,1

Валовая прибыль 29699 89170 92434 +62735 311,2

Прибыль 33983 34196 40152 +6169 118,2

Проценты

к получению 3982 1914 5044 +1062 126,7

Прочие доходы 498 55548 930 +432 186,7

Прочие расходы 15982 71601 16500 +518 103,2

Прибыль 22514 20057 29626 +7112 131,6

Текущий налог

на прибыль 5654 4260 6004 +350 106,2

Отложенные налоговые

обязательства 5 22 22 +17 440,0

Чистая прибыль 16855 15775 23600 +6745 140,0

SWOT-анализ и выявление стратегических целей представлены в табл. 24.

Таблица 24. Карта SWOT-анализа деятельности ООО «САЛЮТ-АВТО»

Внутренняя среда

Сильные стороны Слабые стороны

Большой ассортимент продукции.

Товар пользуется массовым спросом благодаря качеству.

Высокий уровень квалификации кадров.

Наличие позиций по распределению. Незнание торговой марки.

Неустойчивое финансовое состояние предприятия.

Стандартные методы продвижения товара.

Не проводятся маркетинговые исследования по сбыту.

Внешняя среда Возможности Угрозы

Развивающиеся конкурентные отношения.

Рекламное продвижение.

Комплекс мерчендайзинга.

Маркетинговые исследования новых каналов сбыта. Зависимость от поставщиков.

Растущий уровень инфляции.

Нестабильность налоговой политики страны.

Резко проявляющийся экономический кризис в стране.

Цена капитала предприятия по балансу составляет 14 %. Сумма собственных средств, доступных для финансирования проекта, составляет 450 тыс. руб.

Практические задания по кейсу.

1. Разработать проект создания нового товара.
2. Составить план управления качеством проекта.
3. Проанализировать процесс контроля качества проекта с использованием не менее двух методов контроля качества.
4. Рассмотреть организационное обеспечение управления качеством проекта.
5. Определить основные направления совершенствования управления качеством проекта.

Кейс 7

ООО «Формула Уюта» было организовано 11 июня 2008 г.

Основными видами деятельности ООО «Формула уюта» являются: производство пластиковых окон; производство алюминиевых оконных и балконных конструкций; монтаж пластиковых и алюминиевых конструкций любой сложности; сервисное и гарантийное обслуживание любых оконных конструкций;

изготовление и монтаж витражей; изготовление и монтаж конструкций для зимнего сада; внутренние отделочные работы балконов и лоджий; ламинирование и любые цветные решения для оконных конструкций.

К производству предлагаются несколько видов оконных конструкций:

- глухие конструкции;
- поворотно-откидные конструкции;
- комбинированные конструкции (глухие с поворотно-откидными створками).

В настоящее время на рынке оконных конструкций наблюдается большая конкуренция.

Конкурентов можно разделить на несколько основных групп:

- 1) компании, оказывающие весь спектр услуг в структуре ПВХ (производство, установка, обслуживание);
- 2) компании, оказывающие весь спектр услуг в структуре ПВХ и металлоконструкций (производство, установка, обслуживание);

3) компании-дилеры, которые устанавливают окна от ведущих производителей региона.

Самарский рынок окон ПВХ и алюминиевых конструкций, несмотря на кризис, ежегодно растет минимум на 30–40 %.

Это связано с увеличением спроса на продукцию, увеличением конкуренции и снижением стоимости данных товаров.

В настоящее время ООО «Формула уюта» – стабильно работающее предприятие.

Таблица 24. Показатели финансовой отчетности ООО «Формула уюта» в 2013–2014 гг., тыс. руб.

Показатели Порядок расчета

№ кода строк 2013 г. 2014 г. Темп роста

по годам, %

2013 2014

Валюта баланса А-300; П-700 20948 26789 102,1 127

Собственные средства

предприятия Стр. 490+640+650 11072 11616 109,44 105

Объем реализации Ф №2 стр.010 15946 45855 112,01 288

Себестоимость продукции Ф №2 стр. 020 13263 38992 107,53 294

Доля себестоимости

в выручке Стр. 010 0,832 0,850 100,12 102

Прибыль до налогообложения Ф №2 стр. 140 2751 3671 108,99 173

Цена капитала предприятия по балансу составляет 11 %. Сумма собственных средств, доступных для финансирования проекта, составляет 600 тыс. руб.

Штатное расписание предприятия представлено в табл. 25.

Таблица 25. Штатное расписание ООО «Формула уюта» (по состоянию на 01.01.2016)

Должность Количество, чел.

Директор 1

Главный бухгалтер 1

Заместитель директора по производству 1

Начальник цеха производства ПВХ 1

Начальник цеха производства металлоконструкций 1

Начальник стекольного цеха 1

Начальник отдела закупок 1

Начальник отдела продаж 1

Начальник отдела монтажа и отделочных работ 1

Рабочие производственных подразделений 26

Менеджеры по закупкам 2

Менеджеры по продажам 6

Консультант-дизайнер 1

Монтажники металлоконструкций 8

Монтажники ПВХ-конструкций 10

Мастер-отделочник 6

Водитель 2

Замерщик 5

Всего: 75

Практические задания по кейсу.

1. Разработать проект создания нового товара.

2. Составить план управления качеством проекта.

3. Проанализировать процесс контроля качества проекта с использованием не менее двух методов контроля качества.

4. Рассмотреть организационное обеспечение управления качеством проекта.

5. Определить основные направления совершенствования управления качеством проекта.

#### Кейс 8

Вид деятельности ООО «Компания Деликатесофф» – производство продукции питания. Компания зарегистрирована 25 марта 2010 года.

ООО «Компания Деликатесофф» – самарский комбинат, включающий в себя два основных направления деятельности: производство и дистрибуция продукции из мяса (свинины, говядины, птицы). Комбинат производит следующие виды продукции: сырокопченые колбасы, полукопченые колбасы, вареные колбасы, мясные и куриные деликатесы (всего порядка 200 видов продукции).

Клиентами ООО «Компания Деликатесофф» являются крупные розничные сети, независимая розница и точки общественного питания.

Конкурентные преимуществ компании представлены в табл. 26.

Таблица 26. Конкурентные преимущества рассматриваемого предприятия среди других поставщиков продукции

№ Наименование компании Преимущества компании

1. ООО «Самарский мясокомбинат» Не только оптовая, но и розничная торговля
2. ООО «Фабрика качества» Наличие филиалов по всей стране
3. ООО «НОВАЯ КОМПАНИЯ» Возможность изготовления продукции из сырья заказчика
4. ООО «Компания Деликатесофф» Доступные цены

Для характеристики конкурентной позиции ООО «Компания Деликатесофф» проведем сравнительную характеристику предприятия с конкурентами (табл. 27).

Таблица 27. Оценка конкурентоспособности ООО «Компания Деликатесофф» и его конкурентов.

№ Показатели

Весовой

коэффициент «Компания

Деликатесофф» Конкуренты

ООО «Новая

компания» ООО «Самарский

мясокомбинат»

Балл Взвешенная оценка Балл Взвешенная оценка Балл Взвешенная оценка

1. Цены 0,15 4 0,6 3 0,45 5 0,75
  2. Месторасположения фирмы 0,10 5 0,5 5 0,5 5 0,5
  3. Качество услуг и обслуживания 0,16 5 0,8 5 0,8 4 0,64
  4. Квалификация персонала 0,09 5 0,45 5 0,45 4 0,36
  5. Реклама 0,19 4 0,76 5 0,95 5 0,95
  6. Имидж фирмы 0,23 4 0,92 5 1,15 3 0,69
- ИТОГО: 1,00 32 4.43 31 4.54 30 4.21

Для оценки сильных, слабых сторон, возможностей и угроз, а также их влияния целесообразно использовать матрицу (табл. 28).

Финансовая деятельность предприятия охватывает управление, формирование и использование как централизованных, так и децентрализованных финансовых фондов.

Таблица 28. Матрица SWOT-анализа ООО «Компания Деликатесофф»

Внешняя среда

Внутренняя среда Возможности Угрозы

1. Существующий потенциальный спрос на новые, более перспективные типы продукции.
2. Политические и экономические изменения, которые приведут к притоку инвестиций в отрасль.
3. Рост платежеспособности потребителей.



#### 4. Интерес других предприятий в

деятельности. 1. Неблагоприятная политика правительства и органов местной власти.

2. Рост конкурентного давления.

3. Рост цен на сырьё, материалы, комплектующие, энергоносители.

Сильные стороны Перевод к выпуску более перспективных видов продукции на основе имеющейся техники, технологий кадрового потенциала с учетом спроса потребителей.

Усиление конкурентных преимуществ предприятия, укрепление позиций на внутреннем и внешнем рынках.

1. Наличие незагруженных производственных мощностей и гибкой технологии.

2. Широкий ассортимент продукции.

3. Продукция качественная, соответствует всем ГОСТам.

4. Выгодное географическое расположение предприятия.

Слабые стороны Привлечение инвестиций для преодоления слабостей, имеющихся у предприятия.

Наращивание управленческого

потенциала (перестройка организационной структуры, усиление маркетинговой службы, улучшение кадрового состава).

Привлечения инвестиций и выпуск новых видов продукции, что способствует улучшению финансового состояния предприятия и дальнейшему развитию.

1. Высокая степень износа оборудования.

2. Слабое развитие маркетинговой службы.

3. Громоздкая структура управления.

4. Неспособность финансировать необходимые изменения в стратегии.

5. Низкий уровень менеджерской составляющей системного потенциала.

Анализ финансовых результатов деятельности предприятия представлен в (табл. 29).

Таблица 29. Анализ финансовых результатов деятельности предприятия за 2012–2014 гг.

Показатель На 31 декабря Отклонение

2013 г. Отклонение

2014 г.

2012

год 2013

год 2014

год абс., тыс.

руб. относ.,

% абс., тыс.

руб. относ.,

%

Выручка (нетто) от продажи товаров,

продукции, работ, услуг (за минусом налога на добавленную стоимость) 38469 58610 12040 20141 52  
% 61799 105 %

Себестоимость проданных товаров, продукции, работ, услуг 32635 50848 11461 18213 56 % 63763  
125 %

Валовая прибыль 5834 7762 5798 1928 33 % -1964 -25 %

Коммерческие

расходы 0 0 0 0 0

Прибыль (убыток)

от продаж 4860 6415 1845 1555 32 % -4570 -71 %

Прибыль (убыток)

до налогообложения 974 1347 838 373 38 % -509 -38 %

Текущий налог

на прибыль 181 85 180 -96 -53 % 95 12 %

Иные обязательные

платежи 0 0 0 0

Чистая прибыль (убыток) отчетного периода 409 180 687 -229 -56 % 507 282 %

Цена капитала предприятия по балансу составляет 10 %. Сумма собственных средств, доступных для финансирования проекта, составляет 400 тыс. руб.

Практические задания по кейсу.

1. Разработать проект создания нового товара.
2. Составить план управления качеством проекта.
3. Проанализировать процесс контроля качества проекта с использованием не менее двух методов контроля качества.
4. Рассмотреть организационное обеспечение управления качеством проекта.
5. Определить основные направления совершенствования управления качеством проекта.

Кейс 9

ООО «Ремедиум» входит в состав ГК «Остап» и образовалось вследствие реорганизации ООО «Остап» в ООО «Ремедиум» в 2011 году.

В Самарской области ГК «Остап» начала свою деятельность в 1993 году как один из наиболее крупных поставщиков продуктов питания, в том числе оптовых. ГК «Остап» первой в Самаре начала реализовывать в Самаре продукты питания и товары повседневного спроса не только из Москвы, но и из-за рубежа, а именно из таких стран, как Чехия и Болгария. Впоследствии компания превратилась из непосредственно оптового поставщика в сеть розничной торговли продуктами питания и товарами первой необходимости.

Сегодня группа компаний «Остап» является холдингом, который объединяет организации и предприятия пищевой отрасли. Это 15 круглосуточных супермаркетов «Остап» в Самаре, Тольятти и Новокуйбышевске, 5 пиццерий «Сицилия» в Самаре и Тольятти, небольшой «семейный» пивной ресторан «Пивная лука» с собственной пивоварней и совместная с чешскими партнерами фабрика полуфабрикатов (рис. 1).

Рис. 1. Структура группы компаний «Остап»

Организационная структура предприятия представлена на рис. 2.

Рис. 2. Организационная структура ООО «Ремедиум»

Общая численность персонала ООО «Ремедиум» по состоянию на 01.01.2016 г. составляет 202 человека.

Результаты финансовой деятельности организации представлены в табл. 30.

Таблица 30. Анализ показателей финансовой деятельности ООО «Ремедиум»

Показатели Ед. изм. 2014 г. 2015 г. Отклонение (+,-) 2015 г. в  
% к 2014 г.

1 2 3 4 5 6

Товарооборот млн. руб. 43822,0 56728,0 +12906,0 129,45

Торговая площадь м 300,0 300,0 0 0

Товарооборот на 1 кв. м

торговой площади млн.руб./м 146,0 189,0 +43 129,45

Фондоотдача руб./1 руб. 89,3 107,3 +18 120,1

Фондовооружённость

труда одного работника млн. руб./

чел. 24,45 25,15 +1,20 102,8

Коэффициент эффективности использования основных фондов млн. руб./ 1 руб. 89,3 107,3 +18 120,1

Себестоимость проданных

товаров, работ, услуг млн. руб. 28560,7 29304,9 +744,22 102,6

Валовая прибыль:

- сумма млн. руб. 6568,20 6873,65 +305,45 104,6

- уровень % 11,5 15,9 +4,4 138,2

Издержки обращения:

- сумма млн. руб. 5500,5 5571,5 +71 101,2

- уровень % 9,69 12,75 +3,06 131,56

Прибыль (убыток) от продаж:

- сумма млн. руб. 1540,00 1600,15 +60,15 103,9

- рентабельность продаж % 2,71 3,65 +0,94 134,68

Прочие операционные доходы млн. руб. 0 0 0 0

Прочие операционные расходы млн. руб. 25,5 30,8 +5,6 122,2

Внереализационные доходы млн. руб. 5,2 6,8 +1,6 130,7

Внереализационные расходы млн. руб. 4,8 5,3 +0,5 110,41

Прибыль (убыток) до налогообложения:

- сумма млн. руб. 1205,2 1270,15 +64,95 105,3

- рентабельность предприятия % 2,12 2,89 +0,77 136,32

Текущий налог на прибыль и иные аналогичные обязательные платежи млн. руб. 156,85 175,35 +18,5  
111,79

Чистая (нераспределённая) прибыль (убыток) отчётного периода млн. руб. 987,9 1094,84 +106,94  
110,82

Рентабельность конечной

деятельности % 1,74 2,49 +0,75 143,03

Цена капитала предприятия по балансу составляет 16 %. Сумма собственных средств, доступных  
для финансирования проекта, составляет 550 тыс. руб.

Сеть супермаркетов представлена магазинами в Самаре и Новокуйбышевске.

К участникам рынка можно отнести гипермаркеты, супермаркеты, универсамы, магазины шаговой  
доступности и рынки.

Доля рынка ООО «Ремедиум» составляет 15 % (по анализу 2015 г. доля рынка составляла порядка  
28–30 % рынка).

В табл. 31 представлен анализ конкурентов ООО «Ремедиум».

Таблица 31. Анализ основных конкурентов ООО «Ремедиум»

Факторы Конкуренты

«Остеп» «Магнит» «Пятерочка» «Глав-продукт» «Посадский»

Цены 4 5 5 4 4

Ассортимент 3 4 4 4 3

Реклама 0 5 5 2 2

Распространение рекламных буклетов 0 5 5 3 2

Количество торговых точек 4 5 5 2 2

Наличие скидок 2 5 5 3 3

Наличие акций 1 5 5 2 2

Итого 14 34 34 20 18

Практические задания по кейсу

1. Разработать проект создания нового товара.
2. Разработать организационную структуру команды проекта.
3. Проанализировать факторы формирования команды.
4. Сформировать команду проекта и определить стадии ее развития.
5. Разработать программу мотивации персонала проекта.

Кейс 10

Общество с ограниченной ответственностью «Волга-Косметик-Опт» было организовано 2 февраля 2004 г.

Основной вид деятельности фирмы – оптово-розничные продажи косметики, парфюмерии, бижутерии на областном уровне: Жигулевск, Тольятти, Прибрежный, Смышляевка, Пестровка и т. д.

В настоящее время ООО «Волга-Косметик-Опт» на основе дилерских договоров осуществляет продвижение на рынке г.Самары продукции ведущих российских производителей парфюмерно-косметической продукции:

- 1) ЗАО «Косметическая фабрика Ирида-Нева»;
- 2) ЗАО «Весна», г. Самара;
- 3) ООО «Маграв», г. Дедовск Московской области;
- 4) ЗАО НПО «Химсинтез», г. Красноармейск;
- 5) ООО «Би-Эс Косметик», г. Видное Московской области;
- 6) ООО «Первое решение», г. Москва;
- 7) ООО «Галант Косметик М», г. Москва;
- 8) ООО «Стимул – Колор Косметик», г. Москва;
- 9) ООО «Лорен Косметик», г. Дедовск Московской области;
- 10) ООО «Мерристон», г. Москва;
- 11) ОАО «Концерн Калина», г. Екатеринбург;
- 12) ООО «Фабрика «Грим» СТД РФ», г. Санкт-Петербург;
- 13) ОАО «Арнест» г. Невинномысск.

Ассортимент представлен следующими наименованиями продукции:

- 1) Гель-краски, шампуни, бальзамы, лаки для волос.
- 2) Парфюмерные масла.
- 3) Декоративная косметика: карандаши для глаз; помады; лак для ногтей, тушь и т.д.
- 4) Кремы для лица различных серий: Q-10R, «Козье молоко», «Олива», «Эвелин» и др.
- 5) Кремы для ног различных серий.
- 6) Средства для тела: молочко, пена для ванн и пр.
- 7) Средства для депиляции.
- 8) Парфюмерия: туалетная вода, дезодоранты.
- 9) Бижутерия: украшения для волос (заколки, ободки и др.), цепочки, ко- лье, серьги и др.
- 10) Различные аксессуары: наклейки, пилочки и полировки для ногтей, точилки, аппликаторы кисточки и т.д.

В табл. 32 представлены наиболее крупные клиенты ООО «Волга- Косметик-Опт».

Таблица 32. Основные клиенты ООО «Волга-Косметик-Опт» в 2015 г.

№ п/п Название Объем покупок, тыс. руб.

1. ЗАО «Стиль» 2722356,22

2. ООО «Чайка» 1892535,25
3. ООО «Клондайк» 1752325,56
4. ЧП Савичева Л.П. 1236586,85
5. ИП Валеева А.Н. 1234958,74
6. ООО «Альфа» 1278325,98
7. ООО «Эвиденс» 9875235,66
8. ООО «Берег» 523615,55
9. ООО «Успех» 495538,65
10. ЧП Соколов Н.К. 485653,23

Преимущества покупок в ООО «ВолгаКосметикОпт»:

- 1) Возможность приобретать продукцию по более низким ценам.
- 2) Система скидок.
- 3) Большой ассортимент продукции.
- 4) Магазин, склад и офис находятся в одном здании, что делает более оперативной отгрузку.
- 5) Наличие сертификатов на всю продукцию.
- 6) Полный пакет документов на продукцию.
- 7) Проведение выгодных акций и распродаж. Основными конкурентами фирмы являются:

- 1) ООО «Мега-Парфюм».
- 2) ООО Средневожская парфюмерная компания».
- 3) ООО «Дин-Самара».
- 4) ООО «Астор».
- 5) ЗАО «Градиент Самара».
- 6) ООО «Элит Парфюм».

Численность работников ООО «Волга-Косметик-Опт» составляет 32 чело- века (табл. 33).

Таблица 33. Численность работников ООО «Волга-Косметик-Опт».

№ п/п Должность Кол-во

1. Директор 1
  2. Главный бухгалтер 1
  3. Бухгалтер-кассир 1
  4. Кассир-операционист 3
  5. Офис-менеджер 1
  6. Руководитель отдела поставок 1
  7. Руководитель отдела продаж 1
  8. Менеджер по продажам 4
  9. Торговый представитель 3
  10. Заведующий складом 1
  11. Кладовщик 8
  12. Водитель-экспедитор 2
  13. Грузчик 3
  14. Уборщица 2
- Итого, чел. 32

Рис. 3. Организационная структура ООО «Волга-Косметик-Опт»

Организационная структура ООО «Волга-Косметик-Опт» представлена на рис.3.

В табл. 34 представлен анализ финансовых результатов деятельности пред приятия за 2013–2015 гг.

Таблица 34. Финансовые результаты деятельности предприятия за 2013–2015 гг.

Показатель На 31 декабря Отклонение

2014 г. Отклонение

2015 г.

2013г. 2014г. 2015г. абс., тыс.

руб. относ.,

% абс., тыс.

руб. относ.,

%

Выручка (нетто) от продажи товаров, продукции, работ, услуг (за минусом налога на добавленную стоимость) 38469 58610 12040 20141 52 % 61799 105 %

Себестоимость проданных товаров, продукции, работ, услуг 32635 50848 11461 18213 56 % 63763 125 %

Валовая прибыль 5834 7762 5798 1928 33 % -1964 -25 %

Коммерческие расходы 0 0 0 0 0

Прибыль (убыток) от продаж 4860 6415 1845 1555 32 % -4570 -71 %

Прибыль (убыток)

до налогообложения 974 1347 838 373 38 % -509 -38 %

Текущий налог на прибыль 181 85 180 -96 -53 % 95 12 %

Иные обязательные платежи 0 0 0 0

Чистая прибыль (убыток) отчетного периода 409 180 687 -229 -56 % 507 282 %

Практические задания по кейсу

1. Разработать проект создания нового товара.
2. Разработать организационную структуру команды проекта.
3. Проанализировать факторы формирования команды.
4. Сформировать команду проекта и определить стадии ее развития.
5. Разработать программу мотивации персонала проекта.

Кейс 11

Общество с ограниченной ответственностью «Оптовая Фирма Юнрос» (далее ООО «ОФ Юнрос») зарегистрировано на основании устава общества Постановлением главы администрации Октябрьского района г. Самары от 24.01.2009 г. Общество является юридическим лицом, созданным без ограничения срока.

Основное направление деятельности;

- оптовая продажа оригинальных расходных материалов для оргтехники;
- продажа оргтехники;
- оптовая продажа тонеров и материалов для заправки картриджей и ремонта и обслуживания оргтехники;
- ассортимент тонеров производства AQC, Булат, Tonex, фотобарабанов Duc, Hanp, Tonex, Tenku, Static Control.

ООО «ОФ Юнрос» имеет линейно-функциональную организационную структуру управления, которая представлена на рис. 4.

Рис. 4. Организационная структура управления ООО «ОФ Юнрос»

Численность сотрудников ООО «ОФ Юнрос» по состоянию на 01.01.2015 составляет 18 человек.

Основными партнерами ООО «ОФ Юнрос» являются: Brother, Canon, Epson, HP, Samsung, Xerox.

Экономические показатели работы предприятия представлены в табл. 35.

Таблица 35. Доходы по основным видам деятельности ООО «ОФ Юнрос», тыс. руб.

Показатель 2014 г. 2015 г. Изменение Относительное изменение, %

Выручка от реализации 8 840 16 825 7 985 90,33

в том числе от продажи:

производство 5 190 11 327 6 137 118,25

Услуги 3 650 5 498 1 848 50,63

Себестоимость товаров 4 236 11 987 7 751 182,98

в том числе проданных:

производство 2 250 7 001 4 751 211,16  
 Услуги 3 630 4 986 1 356 37,36  
 Валовая прибыль 2 960 4 838 1 878 63,45  
 Коммерческие расходы 132 287 155 117,42  
 Управленческие расходы 920 1 054 134 14,57  
 Прибыль от продаж 1 908 3 497 1 589 83,28  
 Чистая прибыль 1 120 2 320 1 200 107,14

К конкурентам компании можно отнести большое количество фирм, работающих на данном рынке, так как рынок имеет достаточно большую емкость.

Прежде всего, конкурентов можно разделить на 2 большие группы:

- 1) магазины бытовой и оргтехники;
- 2) компании по продаже и обслуживанию оргтехники.

Каждый из участников представленных групп оказывает влияние на потребителей, но в то же время нацелен на определенную целевую аудиторию.

Конкурентный анализ участников рынка представлен в табл. 36.

Таблица 36. Конкурентный анализ ООО «ОФ Юнрос»

Конкуренты Доля рынка,  
% Факторы Сумма

Сроки выполнения  
заказа Индивидуальный  
подход Цена товаров Уровень  
обслуживания Сопутствующие  
товары Скорость

обслуживания Качество  
обслуживания

Техноком 5 4 2 3 4 3 5 5 26  
 Форум 4 4 4 3 4 5 3 4 27  
 Референт 5 4 5 3 5 3 3 5 28  
 Сервис-Интерволга 5 4 5 3 4 3 3 5 26  
 СВ-Ком Групп 6 4 4 4 5 4 4 4 29  
 В Расход 10 5 5 5 4 5 4 5 33  
 Таймер 6 5 3 4 5 4 4 4 29  
 Техноволга 5 4 5 3 4 3 3 5 27  
 Оргпанорама-М 10 5 5 5 4 5 5 5 34  
 Новый Картридж 7 4 3 4 3 4 5 4 26  
 Электро-Микс 5 4 4 3 5 3 3 5 27  
 Дисс-офис 4 4 4 3 4 3 5 5 28  
 СамараСервисПринт 9 5 5 5 4 5 5 5 34  
 ОФ Юнрос 6 4 4 4 5 5 4 5 31

Практические задания по кейсу.

1. Разработать проект создания нового товара.
2. Разработать организационную структуру команды проекта.
3. Проанализировать факторы формирования команды.
4. Сформировать команду проекта и определить стадии ее развития.
5. Разработать программу мотивации персонала проекта.

Кейс 12

Открытое акционерное общество «СамТэл» основан в 1998 г. Основным направлением деятельности ОАО «СамТэл» является производство электрооборудования для двигателей и транспортных средств. Предприятие выпускает генераторы, стартеры и запасные части к ним, которые используются в двигателях легковых, грузовых автомобилей, автобусов, тракторов и прочей технике.

Доля производства ОАО «СамТэл» на рынке: по генераторам – 70 % , по стартерам – 50 %.

Географические сферы деятельности Общества: регионы России и страны ближнего зарубежья.

На рынке сбыта генераторов и стартеров действуют конкурирующие фирмы, среди которых крупнейшими являются: «Прамо» (г. Москва), ОАО

«БАТЭ» (г. Борисов, республика Беларусь), фирма «БОШ» (Германия)).

В конкурентной борьбе фирма использует следующие виды базовых стратегий и конкурентных преимуществ (см. табл. 37.)

Таблица 37. Базовые стратегии и конкурентные преимущества

Наименование стратегии	Конкурентное преимущество
Снижение себестоимости	Относительно низкая цена услуги
Реагирование на потребности рынка	Опережение конкурентов за счет эффективной системы управления

Для выявления конкурентоспособности предприятием заполняется таблица, в которой методом экспертных оценок оцениваются основные характеристики (качество, время и цена) по 5-балльной шкале (см. табл. 38). Проанализируем три фирмы основных конкурентов.

Таблица 38. Оценка конкурентоспособности предприятий

Наименование фирм-конкурентов	Характеристики
«Прамо»	2 1 2
«БАТЭ»	3 2 3
«БОШ»	5 3 1
«СамТэл»	4 3 2

Для анализа сильных и слабых сторон организации пользуются SWOT- анализом (см. табл. 39).

Таблица 39. SWOT-анализ

Возможности	Угрозы
Ослабление позиций фирм-конкурентов.	
Возможность выхода на новые рынки.	
Положительные отклики и хорошие отношения с клиентами. Выход на рынок более сильных конкурентов.	
Снижение темпов роста рынка.	
Инфляция, ее усиление.	
Изменение потребностей потребителей.	
Сильные стороны	Слабые стороны
Устойчиво и рентабельно работающее производство.	
Имеющийся трудовой потенциал.	
Благоприятный климат в коллективе.	
Большая площадь цехов.	
Возможность использовать для расширения собственные финансовые источники. Отсутствие отдела стратегического развития.	
Уязвимость по отношению к конкурентному давлению.	
Техпроцесс зависит от оборудования.	
ОАО «СамТэл» имеет положительную репутацию на рынке.	
Предприятие специализируется на выпуске автотракторного электрооборудования: структура выпускаемой продукции: доля генераторов составляет 52,7 %, стартеров – 44,0 %, свеч накаливания – 0,03 %, датчиков детонации – 0,37 %, запасных частей к генераторам и стартерам – 2,9 %.	

Таблица 40. Среднесписочная численность по категориям работников ОАО «СамТэл».



№ п/п Категория работающих Численность/чел

Численность работающих 5145

1. В т.ч. рабочие 4051

Из них:

а) основные 1850

б) вспомогательные 2201

2. ИТР 1094

а) руководители 427

б) специалисты 600

в) служащие 61

Итого ППП 5145

Экономические показатели деятельности предприятия представлены в табл. 41.

Таблица 41. Доходы по обычным видам деятельности ОАО «СамТэл», млн. руб.

Показатель 2013 2014 Изменение Относительное изменение, %

Выручка от реализации 8840 16825 7985 90,33

в том числе от продажи:

производство 5190 11327 6137 118,25

Услуги 3650 5 498 1848 50,63

Себестоимость товаров 4236 11987 7751 182,98

в том числе проданных:

производство 2250 7001 4751 211,16

Услуги 3630 4986 1356 37,36

Валовая прибыль 2960 4838 1878 63,45

Коммерческие расходы 132 287 155 117,42

Управленческие расходы 920 1054 134 14,57

Прибыль от продаж 1908 3497 1589 83,28

Чистая прибыль 1120 2320 1200 107,14

Цена капитала предприятия по балансу составляет 11 %. Сумма собственных средств, доступных для финансирования проекта, составляет 650 тыс. руб. Анализ деятельности ОАО «СамТэл» свидетельствует о его конкурентоспособности на рынке.

Практические задания по кейсу.

1. Разработать проект повышения конкурентоспособности предприятия.

2. Выявить возможные риски проекта.

3. Провести количественный и качественный анализ рисков проекта.

4. Разработать методы снижения проектных рисков.

5. Определить основные этапы процесса управления рисками проекта.

Кейс 13

Основными видами деятельности компании ЗАО «Металлокомплект-М» являются:

- деятельность агентов по оптовой торговле черными металлами;
- деятельность агентов по оптовой торговле лесоматериалами;
- деятельность агентов по оптовой торговле офисным оборудованием и вычислительной техникой;
- деятельность агентов по оптовой торговле бытовой мебелью;
- оптовая торговля черными металлами в первичных формах;
- прочая оптовая торговля;
- хранение и складирование прочих грузов;
- организация перевозок грузов;
- финансовое посредничество, не включенное в другие группировки;
- капиталовложения в ценные бумаги;
- покупка и продажа собственного недвижимого имущества;

- сдача внаем собственного недвижимого имущества;
- предоставление посреднических услуг при оценке недвижимого имущества;
- деятельность по созданию и использованию баз данных и информационных ресурсов, в том числе ресурсов сети Интернет.

ЗАО «Металлокомплект-М» имеет обширную региональную сеть, представленную в 17 городах России.

Основными поставщиками компании являются российские металлургические заводы:

- ОАО «Новолипецкий металлургический комбинат»;
- ЗАО «Нижнесергинский метизно-металлургический завод»;
- ОАО «Западно-сибирский металлургический комбинат»;
- ОАО «Северсталь»;
- ОАО «Нижнетагильский металлургический комбинат»;
- ОАО «Магнитогорский металлургический комбинат»;
- СЗАО «Молдавский металлургический завод»;
- АО «Mittal Steel Temirtau»;
- ОАО «Чусовский металлургический завод»;
- ОАО «Металлургический завод «АЗОВСТАЛЬ»;
- РУП «Белорусский металлургический завод»;
- ОАО «Arcelor Mittal Кривой Рог»;
- ОАО «Днепропетровский металлургический завод»;
- ОАО «Ревякинский металлопрокатный завод»;
- ОАО «Ашинский металлургический завод»;
- АО «Лиепаяс металургс»;
- ОАО «Запорожский металлургический комбинат»;
- ОАО «Трубная металлургическая компания»;
- ОАО «Выксунский металлургический завод»;
- ОАО «ММК-МЕТИЗ»;
- ООО СК «Северо-Западный трубный завод»;
- ОАО «Русполимет» (Кулебакский электрометаллургический завод). ЗАО «Металлокомплект-М» предлагает широкий ассортимент металлопроката производства большинства российских и ряда зарубежных комбинатов.

Структура ассортимента предприятия весьма разнообразна и охватывает все категории металлопроката. Именно ширина ассортимента обуславливает и разнообразие потребителей.

Численность персонала предприятия по состоянию на 01.01.2015 составляет порядка 1700 человек.

Доля рынка ЗАО «Металлокомплект-М» составляет 14 %. Это весьма высокий показатель, и компания числится в лидерах рынка.

Анализ структуры и динамики финансовых результатов предприятия ЗАО «Металлокомплект-М» представлен в табл. 42.

Основной бизнес ЗАО «Металлокомплект-М» — складская торговля металлопрокатом. Основные функции, которые осуществляет складская торговля:

- планирование запасов на основании прогноза суммарных потребностей клиентов компании;
- закупка у производителей продукции максимально крупными партиями;
- формирование необходимого ассортимента продукции разных поставщиков в каждом регионе потребления;
- обеспечение разгрузки, приема и хранения всех видов продукции с сохранением качества товаров в неизменном виде;
- прием заказов от потребителей и осуществление отгрузки согласно заказам в указанные сроки.

Таблица 42. Динамика финансовых результатов предприятия ЗАО «Металлокомплект-М», тыс. руб.

Показатели 2011 г. 2012 г. 2013 г. Отклонения от предыдущего года

2012 2013

абс. % абс. %

Выручка от реализации

товаров 187524 220688 248059 +33164 +17,7 +27371 +12,4

Себестоимость

реализации товаров 149043 178312 198977 +29269 +19,6 + 20665 + 11,6

Коммерческие расходы 12049 14970 18393 +2921 +24,2 + 3423 +22,9

Управленческие расходы 9248 9160 10951 -88 -1,0 + 1791 +19,6

Прибыль от реализации 17184 18246 19738 +1062 +6,2 + 1492 +8,2

Проценты к получению 972 540 234 -432 -44,4 - 306 -56,7

Проценты к уплате 0 0 0 0 0 0

Доходы от участия

в др. организациях 0 0 0 0 0 0

Прочие

операционные доходы 83 25 23 -58 -69,9 -2 - 8 ,0

Прочие

операционные расходы 394 387 443 -7 -1,8 + 56 +14,4

Прибыль

от ф/х деятельности 17845 18424 19552 +579 +3,2 + 1128 +6,1

Практические задания по кейсу.

1. Разработать проект повышения конкурентоспособности предприятия.
2. Выявить возможные риски проекта.
3. Провести количественный и качественный анализ рисков проекта.
4. Разработать методы снижения проектных рисков.
5. Определить основные этапы процесса управления рисками проекта.

Кейс 14

ООО как организационно-правовая форма – это общество с ограниченной ответственностью.

ООО «Купец» имеет в собственности обособленное имущество, учитываемое на его самостоятельном балансе, может от своего имени осуществлять и приобретать имущественные и неимущественные права, иметь обязанности, но не отвечать по обязательствам своих участников.

В соответствии с уставом ООО «Купец» может осуществлять следующие виды деятельности:

- оптовая торговля, включая торговлю через агентов, кроме торговли автотранспортными средствами и мотоциклами;
- оптовая торговля пищевыми продуктами, включая напитки, и табачными изделиями;
- оптовая торговля мясом, мясом птицы, продуктами и консервами из мяса и мяса птицы (основной вид деятельности);
- производство пищевых продуктов, включая напитки;
- производство мяса и мясопродуктов;
- производство пищевых продуктов, включая напитки;
- производство растительных и животных масел и жиров.

ООО «Купец» имеет в собственности общую площадь более 7000 кв.м.

Этажность – 2 этажа. Планируется строительство 4-й очереди (2000 кв. м).

1-я очередь (продуктовые ряды) – общая площадь 2000 кв.м. 2-я очередь (промтоварные ряды) – общая площадь 3000 кв.м.

3-я очередь (рынок автозапчастей) – общая площадь 2000 кв.м.

На прилегающей к торговому центру территории организована круглосуточная охраняемая парковка и установлена система видеонаблюдения. Для покупателей оборудованы вместительные парковочные места, а также удобные подъездные пути для разгрузки товара.

В продуктовом павильоне ООО «Купец» представлен широкий ассортимент разнообразных продуктов питания по доступным ценам: мясная, рыбная и молочная продукция, мясные, рыбные полуфабрикаты, свежие овощи и фрукты, консервы и бакалея, масложировая продукция и специи, кондитерские изделия и напитки. Все продукты отличает свежесть и представленность местных производителей.

Помимо торговли, в ООО «Купец» имеется услуга по доставке продуктов питания и прочих товаров по указанным адресам: мелким оптом бакалейной продукции (мука, сахар, крупы, макаронные изделия, масла); фруктов и овощей; бесплатная доставка пиццы, продукции; японской кухни (суши, роллы, пр.); доставка цветов.

В ООО «Купец» осуществляется постоянный мониторинг и контроль за качеством реализуемой продукции

Каждое торговое место в продуктовых рядах составляет 9,4 кв.м – 12,3 кв.м, стоимость аренды – от 2000 до 2500 руб./кв.м.

Для покупателей торгового центра функционируют промтоварные ряды. В новом павильоне ООО «Купец» имеется рынок автозапчастей, где представлены следующие товары: автохимия и автомасла; шины, диски; запчасти для иномарок и отечественных автомобилей; запчасти для КАМАЗов; автостекла; автозвук и автосигнализация; чехлы, коврики, автосвечи; автоаксессуары, автocosметика; тюнинг; багажники, защита картера, фаркопы; автолитература; детские автокресла.

Предоставляются услуги «на месте» – установка автостекла, бесплатная замена масла, ремонт фаркопов, установка сигнализации и автомузыки, пошив коврикков и авточехлов, шиномонтаж.

В ООО «Купец» каждый посетитель сможет, кроме покупки необходимых ему товаров, получить следующие виды услуг: ремонт и пошив обуви, одежды; ремонт кожаных изделий; изготовление ключей; ремонт ювелирных изделий; парикмахерская, маникюр; ломбард; фото на документы и оперативная поли-графия; ксерокопирование, распечатка; изображение на календарях и сувенирной продукции; банкоматы («Инвесткапиталбанк», «Социнвестбанк», «МДМ»); экспресс-кредиты и микрофинансирование; чистка подушек; продажа печатной продукции; аппараты с газированной водой; терминалы оплат; доставка цветов и услуги флориста.

ООО «Купец» имеет общую площадь более 7000 кв.м. Средняя стоимость аренды помещений в ООО «Купец» представлена в таблице 43.

Таблица 43. Стоимость и размеры арендуемых помещений

Павильоны Площадь торговых помещений Стоимость аренды в месяц за кв.м

Продуктовые ряды 9,4 кв.м–12,3 кв.м от 2000 до 2500 руб.

Промтоварные ряды 8 кв.м; 9 кв.м; 10 кв.м; 200 кв.м от 800 до 1500 руб.

Рынок автозапчастей 8 кв.м до 350 кв.м от 550 до 900 руб.

Численность персонала согласно штатному расписанию по состоянию на 01.12.2015 года составляет 55 человек.

Анализ основных технико-экономических показателей ООО «Купец» представлены в табл. 44.

Таблица 44. Динамика доходов и расходов ООО «Купец», тыс. руб.

Показатели 2013 год 2014 год 2015 год

Доход от аренды 224770 276540 311490

Коммунальные платежи 96500 128410 142700

Заработная плата и налоги 63800 63920 64400

Чистая прибыль 64480 84270 104930

Таблица 45. Расчет показателей финансовой устойчивости ООО «Купец»

п/п Наименование показателя 2013 год 2014 год 2015 год

1. Собственные средства, тыс. руб. 9754 15670 19356

2. Кредиторская задолженность, тыс. руб. 870 1241 1451

3. Дебиторская задолженность, тыс. руб. 10074 12654 16212

4. Долгосрочные заемные средства, тыс. руб. - - -

5. Стоимость имущества, тыс. руб. 20500 29854 33868

6. Коэффициент независимости (1/5) 0,47 0,52 0,57

7. Удельный вес заемных средств (2/5) 0,42 0,415 0,428
8. Соотношение заемных и собств. средств (2/1) 0,56 0,62 0,78
9. Удельный вес дебиторской задолженности (3/5) 0,26 0,39 0,48
10. Удельный вес собственных и долгосрочных заемных средств (1+4/5) 0,47 0,52 0,57
11. Коэффициент обеспеченности оборотных средств собственными источниками 0,1 0,3 0,4

Важнейшим инструментом выработки стратегии направления развития организации является анализ его сильных и слабых внутренних сторон, с сочетанием, с оценкой благоприятных возможностей и угроз внешней среды.

К сильным сторонам ООО «Купец» можно отнести следующие элементы:

- 1) новое помещение с развитой инфраструктурой;
- 2) постоянные арендаторы;
- 3) удобное расположение ТЦ;
- 4) постоянные клиенты;
- 5) наличие собственной парковки.

Слабые стороны организации – это предмет пристального внимания со стороны руководства. К таковым в анализируемом торговом центре можно отнести:

- 1) неэффективное использование торговых площадей;
- 2) отсутствие «якорных» арендаторов;
- 3) отсутствие рекламных мероприятий и мероприятий по продвижению услуг ТЦ;
- 4) отсутствие стабильных программ развития.

Изучение непосредственного окружения организации направлено на анализ состояния тех составляющих внешней среды, с которыми организация находится в непосредственном взаимодействии.

Рассмотрим благоприятные возможности, которые есть у торгового центра «Купец»:

- 1) привлечение «якорных» арендаторов;
- 2) формирование профильного торгового центра;
- 3) расширение спектра предоставляемых услуг
- 4) ведение профессиональной конкурентной борьбы;
- 5) дальнейший рост посещаемости в связи с постоянным спросом данную продукцию;
- 6) обучение персонала основным технологиям в обслуживании;
- 7) рост уровня жизни населения с развитием экономики города. Угрозы можно выделить следующие:
  - 1) усиление позиций имеющихся конкурентов или появление на рынке питания новых конкурентов;
  - 2) ухудшение качества обслуживания в связи с отсутствием мотивирующих элементов для персонала в виде вознаграждения;
  - 3) снижение посещаемости и потеря постоянных клиентов путем переориентации основных потребителей на другие заведения;
  - 4) рост цен на все виды коммунальных услуг, налоги и, как следствие, увеличение арендной платы.

Таблица 46. Анализ конкурентов ТЦ «Купец»

№ Факторы ТЦ «Купец» ТЦ «Мир» ТРК «Семья» ТРЦ «Экватор» ТК «Центральный» ТК «Менделеевский» ТК «Аркада»

1. Ассортимент 4 4 3 5 5 5 5
2. Уровень цен 5 5 4 4 3 3 3
3. Качество обслуживания 5 5 5 5 5 5 5
4. Наличие собственной парковки 5 5 5 5 5 5 5
5. Наличие кафе 3 0 5 5 4 4 5
6. Развлекательная зона 0 0 5 5 0 0 0
8. Детская комната 0 0 5 5 0 0 5

9. «Якорные» арендаторы 0 0 2 5 4 4 5

Итого 22 19 34 39 29 26 33

Средняя оценка 2,44 2,11 3,77 4,33 3,22 2,88 3,66

Место 6 7 2 1 4 5 3

Практические задания по кейсу.

1. Разработать проект повышения конкурентоспособности предприятия.
2. Выявить возможные риски проекта.
3. Провести количественный и качественный анализ рисков проекта.
4. Разработать методы снижения проектных рисков.
5. Определить основные этапы процесс управления рисками проекта.

Кейс 15

ООО «Кондитерское» учреждено в соответствии с действующим законодательством Российской Федерации и Федеральным законом.

Вид деятельности – производственно-торговая организация. ООО «Кондитерское» было создано в 1988 году.

Основным видом деятельности являлось производство хлебобулочных изделий, кондитерских изделий; тортов, пирожных.

ООО «Кондитерское» освоило производство мясных полуфабрикатов, а именно котлет, тефтелей, голубцов, пельменей, мантов. Также в ассортименте появилась готовая продукция: жареная рыба, курица, холодец, печень, паштеты, салаты, готовые обеды:

- «Бон-филе куриное с грибами»;
- «Люля-кебаб»;
- «Свинина по-царски»;
- «Тельное из щуки»;
- «Рулет куриный запеченный с сыром» и т.д.
- Для привлечения большого количества покупателей были созданы молочный и колбасный отделы. В молочном отделе представлена продукция следующих самарских производителей:

- ОАО «Самаралакто»;
- ООО «Далимо»;
- ООО «Кошкинский молочный завод»;
- ООО «Данон».

В колбасном отделе отдается предпочтение колбасным изделиям тольяттинского мясокомбината «Комсомольский» в силу высокого качества продукции.

Основным видом деятельности ООО «Кондитерское» на сегодняшний день является производство хлебобулочных изделий, тортов, пирожных, мясных полуфабрикатов, готовых обедов и розничная торговля.

Реализация произведенной продукции осуществляется в киосках, расположенных на улице Владимирской, Пензенской, Ивана Булкина, проспекте Карла Маркса, а также в школах Самарского, Октябрьского района.

Общая численность персонала составляет 74 человека. В штат предприятия входит персонал школ, к которым относятся: буфетчицы, повара, уборщицы, посудомойщицы.

В конце 2006 года ООО «Кондитерское» начало строительство административного здания общей площадью 200 м. В 2008 году ООО «Кондитерское» планирует открыть кафе, а также увеличить число мест продажи товара.

Основными конкурентами являются магазины Тидбит на улице Владимирской, Самарский булочно-кондитерский комбинат, продукция ООО «У Палыча», «Лиронас», «Фабрика качества», «Лакомка».

Сравнительный анализ основных конкурентов по производству тортов на основе экспертной оценки представлен в табл. 47.

Таблица 47. Сравнительный анализ основных конкурентов по производству тортов

Название Цена Качество Упаковка Вкусовые предпочтения Ассортимент Ноу-хау

БКК 5 4 5 5 4 4

У Палыча 5 4 5 4 4 4

Фабрика качества 4 4 5 4 3 3

Лакомка 3 3 2 5 2 1

Лирионас 5 5 5 5 4 4

Кондитерское 4 5 5 5 5 5

Целевым сегментом для реализации продукции являются покупатели со средним заработком.

Сравнительный анализ баланса за 2014–2015 годы.

Таблица 48. Сравнительный анализ баланса за 2014–2015 гг.

Актив Абс. величины Удельные Изменения

2014 2015 2014 2015 2014 2015

1. Внеоборотные активы 358 308 33,4 26,5 -50 -6,9

2. Оборотные активы 713 758 66,6 65,17 -1,4

- запасы 687 707 64,1 60,8 20 -3,3

- дебит, задолженность 20 0 1,87 0 -20 -1,87

- денежные, средства 6 51 56 4,4 45 3,84

Баланс 1071 1163 - - 92 0

Пассив

1. Капитал и резервы 900 1016 84 87,4 116 3,4

2. Кредит.

задолженность 171 147 16 12,6 -24 -3,4

Баланс 1071 1163 - - 92 0

Цена капитала предприятия по балансу составляет 12 %. Сумма собственных средств, доступных для финансирования проекта, составляет 450 тыс. руб.

Практические задания по кейсу.

1. Разработать проект повышения конкурентоспособности предприятия.

2. Выявить возможные риски проекта.

3. Провести количественный и качественный анализ рисков проекта.

4. Разработать методы снижения проектных рисков.

5. Определить основные этапы процесса управления рисками проекта.

Кейс 16

Целью деятельности ООО «Фантазия» является удовлетворение потребностей граждан в предоставлении им парикмахерских и косметологических услуг. На сегодняшний день ООО «Фантазия» имеет в Самаре сеть парикмахерских из 5 точек.

ООО «Фантазия» предоставляет широкий спектр парикмахерских и косметических услуг, а именно:

- мужские, женские и детские стрижки;
- различные виды окрашивания и мелирования волос;
- химические завивки, в том числе долговременные;
- укладки волос, повседневные и праздничные прически;
- ламинирование и программы восстановления волос;
- маникюр – аппаратный, обрезной, японский и т.д.;
- программы по уходу за кожей рук;
- педикюр – аппаратный, обрезной;
- наращивание и коррекция ногтей;
- покрытие ногтей SHELL-лаком;
- коррекция и окрашивание бровей и ресниц;
- солярий.

Штатное расписание ООО «Фантазия» по состоянию на 01.01.2016 г. (с учетом всех 5 парикмахерских) представлено в табл. 49.

Таблица 49. Штатное расписание ООО «Фантазия»

№ Наименование должности Количество шт. ставок

1. Директор	1
2. Менеджер по закупкам	1
3. Главный бухгалтер	1
4. Администратор парикмахерской	10
5. Мастер мужской стрижки	4
6. Мастер женской стрижки	4
7. Мастер-универсал	5
8. Косметолог	5
9. Специалист по маникюру и педикюру	8
10. Уборщица	5
Итого	42

Организационная структура предприятия представлена на рис. 5.

Рис. 5. Организационная структура ООО «Фантазия»

Основные показатели деятельности предприятия представлены в табл. 50.

Таблица 50. Показатели финансовой отчетности ООО «Фантазия» в 2013–2015 гг.

Показатели Порядок расчета

№ кода строк 2013г. 2014г. 2015г. Темп роста

по годам, %

2014 2015

1. Валюта баланса, тыс.руб.	А-300; П-700	20523	20948	26789	102,1	127
2. Собственные средства предприятия, тыс. руб.	Стр. 490+640+650	10117	11072	11616	109,44	105
3. Объем реализации, тыс.руб.	Ф №2 стр.010	14235	15946	45855	112,01	288
4. Себестоимость продукции, тыс. руб.	Ф №2 стр. 020	12334	13263	38992	107,53	294
5. Доля себестоимости в выручке, тыс. руб.	Стр. 010	0,831	0,832	0,850	100,12	102
6. Прибыль до налогообложения, тыс. руб.	Ф №2 стр. 140	2524	2751	3671	108,99	173

ООО «Фантазия» в своем составе имеет 5 салонов, 4 из которых можно отнести к салонам эконом-класса, и 1 – к салонам бизнес-класса. В табл. 51 представлена матрица SWOT-анализа ООО «Фантазия».

Таблица 51. SWOT-анализ ООО «Фантазия»

Внешние сильные стороны Внешние слабые стороны

собственная база постоянных клиентов;

удобное месторасположение салонов;

высокий уровень квалификации мастеров;

современное, новое оборудование;

налаженные поставки косметических средств известных мировых брендов;

широкий комплекс предоставляемых услуг;

действующая система скидок;

услуга «выезд мастера на дом». отсутствие рекламы;

отсутствие своего сайта;

разные пакеты услуг в разных точках сети;

отсутствие системы продвижения услуг.

Внутренние возможности Внутренние угрозы

расширение ассортимента услуг;

расширение ассортимента товаров;

расширение клиентской базы;

разработка и внедрение рекламных мероприятий;



открытие новых салонов;

недостаток салонов бизнес-класса и неудовлетворенный спрос на данные услуги. снижение цен на услуги у конкурентов;

появление новых конкурентов в географической близости к салонам ООО

«Фантазия»;

сокращение числа клиентов;

снижение спроса на товары и услуги вследствие кризиса;

повышение цен на расходные материалы вследствие роста цен валют;

повышение цен на косметику вследствие роста цен валют.

Практические задания по кейсу.

1. Разработать проект создания нового товара.

2. Определить основных участников проекта и потребителей информации проекта.

3. Разработать организационную структуру управления проектом в соответствии с принципом ее соответствия системе взаимоотношений участников проекта.

4. Составить план управления коммуникациями проекта.

5. Определить коммуникационные технологии, используемые при управлении коммуникациями разработанного проекта.

Кейс 17

Общество с ограниченной ответственностью «ПЕРФЕКТО-С» – предприятие, расположенное в г.о. Самара и занимающееся розничной продажей различных видов мебели. ООО «ПЕРФЕКТО-С» организовано в июле 2007 г.

Ассортимент выпускаемой продукции в ООО «ПЕРФЕКТО-С» составляет более 100 видов различных корпусов и фасадов мебели: прихожие, шкафы-купе, детская мебель, офисная мебель, стеллажи и другая встраиваемая и корпусная мебель.

Сфера деятельности предприятия;

1) производство мебельной продукции

2) розничная торговля мебелью.

Общество регистрировалось для того, чтобы иметь возможность осуществлять следующие виды деятельности:

- производство и торговля мебелью и мебельной продукцией;

- посредническая и иная коммерческая деятельность в сфере продаж мебельной продукцией;

- услуги эксперта по определению стоимости мебели;

- проведение научно-исследовательских, проектно-конструкторских и внедренческих работ и оказание соответствующих услуг;

- оказание посреднических, дилерских, рекламных, консультационных, маркетинговых и прочих услуг организациям и гражданам Российской Федерации, а также иностранным фирмам и гражданам;

- оказание транспортных и экспедиторских услуг предприятиям, организациям, гражданам.

Организационная структура управления предприятием показана на рис. 6.

Рис. 6. Организационная структура предприятия ООО «ПЕРФЕКТО-С»

В штате предприятия числится 26 человек. Анализ основных технико-экономических показателей деятельности ООО «ПЕРФЕКТО-С» приведен в табл. 52.

Таблица 52. Основные технико-экономические показатели ООО «ПЕРФЕКТО-С» за 2013–2015 года

№ п/п Наименование показателя Ед. изм. Значение показателя Изменение показателя

2013 г. 2014 г. 2015 г. Абсолютное Относительное

2014/2013 2015/2014 2014/2013 2015/2014

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

1. Объем реализации услуг и продукции тыс. руб. 4560 6120 6195 1560 75 34,21 1,23

2. Численность работающих чел. 18 21 26 3 5 16,67 23,81

в т.ч. работающих чел. 13 16 20 3 4 23,08 25

3. Выработка на одного работающего тыс. руб. 253,33 291,43 238,27 38,10 -53,16 15,04 -18,24  
Рабочего тыс.

руб. 350,77 382,50 309,75 31,73 -72,75 9,05 -19,02

4. Фонд заработной платы

работающих тыс. руб. 1932 2907 2916 975 9 50,47 0,31

в т.ч. работающих тыс.

руб. 1264 1914 1922 650 8 51,42 0,42

5. Среднегодовая заработная плата

работающего тыс. руб. 107,33 138,43 112,15 31,10 -26,27 28,97 -18,98

Рабочего тыс.

руб. 97,23 119,63 96,10 22,39 -23,53 23,03 -19,67

6. Коэффициент опережения темпов роста производительности труда над темпами роста заработной платы раз - 0,89 1,01 - 0,12 - -

7. Издержки

обращения тыс.

руб. 2280 3060 3097,5 780 37,50 34,21 1,23

8. Затраты на 1

рубль реализации руб. 0,5 0,5 0,5 0 0 0 -

9. Прибыль от реализации тыс.

руб. 2280 3060 3097,5 780 37,5 34,21 1,23

10. Уровень рентабельности продукции % 100 100 100 0 0 - -

11. Уровень рентабельности продаж % 0,5 50 50 49,5 0 - -

Если рассматривать деятельность мебельного салона ООО «ПЕРФЕКТО-С», следует отметить, что предприятие является промежуточным уровнем в цепочке поставки мебельной продукции от изготовителя (либо поставщика материалов для производства мебели) до потребителя.

У предприятия имеются договоры поставки с отечественными и зарубежными производителями мебели, а также производителями материалов для производства мебельной продукции.

В табл.53 представлены объемы продаж мебели салонами ООО «ПЕРФЕКТО-С» при взаимодействии с основными поставщиками за последние три года.

Таблица 53. Объемы продаж мебельной продукции (шт.)

Поставщик 2013 г. 2014 г. 2015 г. Всего

за 2013-2015 гг.

Престиж 28 31 12 71

Аллегро-Классика 21 24 9 54

Сторосс 14 18 5 37

MobelZeit 14 32 27 73

Stanley 17 49 33 99

Time Office 6 12 11 29

ARAN 4 5 9 18

Tomasella 8 24 20 52

Эванти 32 73 59 164

Fratelli Rosseto 7 11 6 24

Другие 8 14 8 30

Динамика продаж предприятия представлена ниже в табл. 54.

Таблица 54. Динамика продаж ООО «ПЕРФЕКТО-С» за 2013-2015 гг.

Наименование продукции Годовой объем реализации в стоимостном выражении, тыс. руб.

2013 г. 2014 г. 2015 г.

Комплекты мягкой мебели 18 81 91

Диваны 19 80 102  
 Спальные гарнитуры 9 40 53  
 Кровати 37 161 204  
 Шкафы, стеллажи 461 1995 2501  
 Тумбочки, комоды 192 815 1020  
 Столы, стулья 197 854 1078  
 Кухонные гарнитуры 4 41 110  
 Гостиная комплекты 0 25 48  
 Кабинеты офисной мебели 0 0 37  
 Итого 937 4092 5244

Сравнительный анализ ключевых факторов успеха (КФУ) предприятия и его основных конкурентов представлен в табл. 55.

Таблица 55. Оценка конкурентной позиции мебельного салона «ПЕРФЕКТО-С» по ключевым факторам успеха

КФУ/мера силы Вес Перфекто-С Энли Интер Экипа

1 2 3 4 5 6

Ассортимент 0,25 8 7 5 3

Рыночная доля 0,1 6 5 7 3

Качество продукции 0,05 7 7 7 6

Способность конкурировать по цене 0,25 8 7 6 6

Качество обслуживания 0,1 6 7 6 5

Репутация фирмы 0,1 8 6 5 3

Дисконтные скидки 0,1 8 7 5 5

Индивидуальный подход 0,05 7 7 6 6

Взвешенный рейтинг силы 7,5 6,7 5,3 4,45

Объектами для сравнения были выбраны три мебельных салона г.о. Самара, которые имеют ассортимент аналогичный ООО «ПЕРФЕКТО-С».

Практические задания по кейсу.

1. Разработать проект создания нового товара.
2. Определить основных участников проекта и потребителей информации проекта.
3. Разработать организационную структуру управления проектом в соответствии с принципом ее соответствия системе взаимоотношений участников проекта.
4. Составить план управления коммуникациями проекта.
5. Определить коммуникационные технологии, используемые при управлении коммуникациями разработанного проекта.

Кейс 18

ООО «Вираж» занимается оптовой и розничной продажей средств бытовой химии, косметико-гигиенической продукции и хозтоваров.

Предприятие работает на рынке около 10 лет. Все это время предприятие активно росло, динамично развивалось, осваивало новые рынки, увеличивало ассортимент, занималось поиском и установлением взаимоотношений с поставщиками и потребителями.

На сегодняшний день прайс-лист ООО «Вираж» на постоянной основе включает более 5000 ассортиментных позиций парфюмерии, косметики, бытовой химии, средств гигиены и хозтоваров.

Компания располагает арендуемыми складскими помещениями общей площадью 2300 кв. м на территории города. Офисная часть – 114 кв.м.

ООО «Вираж» является небольшим предприятием, среднесписочная численность сотрудников на январь 2013 года составила 61 человек.

На предприятие насчитывается три подразделения, которые подчиняются непосредственно директору ООО «Вираж».

Экономические показатели предприятия ООО «Вираз» за пятилетний период (2008–2012 гг.). Так, основными экономическими показателями деятельности ООО «Вираз» являются выручка, затраты и прибыль, которые представим в табл. 56.

Таблица 56. Основные экономические показатели деятельности, тыс. руб.

№ п/п Наименование показателей Годы Изменение Темп роста %

2010 20011 2013 2012 2014

1. Выручка от реализации

продукции 297236 289649 424030 483081 542158 +512432 +182,3

2. Себестоимость

товарной продукции 227153 219779 318483 357350 405164 +178011 +178,4

3. Прибыль 70083 69869 105546 125731 136994 +66911 +195,5

На основании проведенной выше оценки показателей деятельности предприятия ООО «Вираз» за 2010–2014 года можно сделать выводы, что работа предприятия в целом эффективна, поскольку одним из главных финансовых показателей является прибыль, а она растет. Рентабельность так- же стремится к увеличению. Наблюдается положительная тенденция к изменению основных финансовых показателей: увеличение объема товарной продукции, рост уровня рентабельности, растет показатель фондоотдачи.

Практические задания по кейсу.

1. Разработать проект создания нового товара.

2. Определить основных участников проекта и потребителей информации проекта.

3. Разработать организационную структуру управления проектом в соответствии с принципом ее соответствия системе взаимоотношений участников проекта.

4. Составить план управления коммуникациями проекта.

5. Определить коммуникационные технологии, используемые при управлении коммуникациями разработанного проекта.

Кейс 19

Строительство деревянных домов компанией «Зодчий».

Строительная компания «Зодчий» осуществляет строительство деревянных домов «под ключ» с 1992 г. За годы работы компания накопила обширный опыт в сфере деревянного домостроения и являемся одним из уверенных лидеров рынка. «Зодчий» предлагает комплексное строительство дачных домов в Москве, Московской области, а также в других регионах и выполняет весь спектр работ от заготовки и переработки сырья до проектирования и возведения дома на участке. В компании «Зодчий» можно купить деревянный дом из бруса, заказать загородный дом из дерева, выполненный по каркасной технологии. Компания выполняет реконструкцию и ремонт существующих построек заказчика. Кроме того, компания принимает заказы на возведение кирпичных коттеджей. За 24 года работы компанией было построено более 202 тыс. домов и бань.

Задания к кейсу:

1. Можно ли считать деятельность компании проектной.

2. Если строительство каждого дома можно рассматривать как проект, то проверьте наличие традиционных признаков проекта (уникальность, однократность, ограниченность ресурсов, комплексность и др.).

3. Выявите возможные источники уникальности каждого отдельного проекта, реализуемого компанией «Зодчий».

Кейс 20

Программа выхода на региональные рынки.

Многие крупные компании выходят в настоящее время на рынки российских регионов. Прежде всего это продиктовано необходимостью расширения бизнеса в целом и огромным неосвоенным потенциалом региональных секторов. Еще один фактор — пресыщение рынка таких крупных городов, как Москва и Санкт-Петербург. Производственное объединение «Сходня-Плитром» также поставило перед собой задачу освоения региональных рынков. Производственное ядро холдинга составляют два предприятия — Московский экспериментальный завод древесно-стружечных плит и деталей и Сходненская фабрика бытовой мебели, которая была основана в 1964 г. До 1978 года она считалась самым крупным предприятием по производству мебели в Европе. Продукция предприятия — высококачественная бытовая, детская и офисная корпусная мебель, ламинированные и кашированные древесно-стружечные плиты и полуфабрикаты для изготовления мебели.

Для реализации своего замысла объединение приступило к разработке программы выхода на региональные рынки.

Задания к кейсу:

1. Сформируйте перечень проектов, которые должны, по вашему мнению, войти в программу выхода на региональные рынки.
2. Определите принадлежность проекта к определенной классификационной группе в соответствии с существующими критериями.

Кейс 21

Парк отдыха «Огни севера» в микрорайоне Искра г. Ульяновска.

В последние несколько лет микрорайон «Искра» стремительно растет — появляются новые дома, торговые центры, предприятия сферы услуг. Вот только погулять и подышать свежим воздухом практически негде. Создание парка «Огни севера» должно решить эту проблему. Парк предполагает наличие прогулочных и активных зон отдыха, секторов садово-паркового искусства.

Основной задачей данного проекта является создание контрастной по отношению к городу архитектурно-художественной и гигиенической обстановки. Чередование открытых и затемненных пространств, гладь водоемов и струи фонтанов, красочный цветочный убор, живописные группы деревьев и кустарников на фоне газонов, органически включенные в этот природный комплекс, будут оказывать положительное влияние на нервную систему, настроение и самочувствие посетителей.

Задание к кейсу:

Сформулируйте возможные причины запуска данного инвестиционного проекта.

Кейс 22

Повышение эффективности деятельности университета.

Вы являетесь студентом классического университета. В каждом университете можно выделить три группы процессов: основные бизнес-процессы; обеспечивающие процессы; процессы управления. Результатом основных бизнес-процессов высшего учебного заведения могут быть образовательные услуги и продукты, научно-технические разработки, инновационная продукция. Задачей обеспечивающих процессов является ресурсное обеспечение других типов процессов. Процессы управления формируют управление деятельностью университета.

Применительно к образовательной деятельности можно выделить шесть основных бизнес-процессов:

- 1) подготовка и организация учебного процесса;
- 2) привлечение абитуриентов;
- 3) организация приемной кампании;
- 4) реализация учебного процесса;
- 5) организация научно-исследовательской деятельности студентов;
- 6) работа с выпускниками.

К обеспечивающим процессам относят:

- 1) административно-хозяйственное обеспечение;
- 2) материально-техническое обеспечение;
- 3) кадровое обеспечение;
- 4) финансовое обеспечение;

- 5) обеспечение информационной инфраструктуры;
- 6) обеспечение безопасности ресурсов, персонала и студентов.

В группе процессов управления выделяют:

- 1) управление финансами;
- 2) управление персоналом;
- 3) управление имуществом;
- 4) управление информацией;
- 5) управление маркетингом;
- 6) управление качеством.

Задание к кейсу:

Предложите несколько идей проектов для каждой группы процессов (основных бизнес-процессов, обеспечивающих процессов, процессов управления), которые, по вашему мнению, повысят эффективность деятельности университета. Основные требования к идеям — максимальная реалистичность, прогнозируемость во времени, привлекательность, определенное время начала или окончания проекта.

### Кейс 23

Строительство пансионата «Сибур-Юг»

«Сибур» — крупнейшая нефтехимическая компания России и Восточной Европы с полным охватом отраслевого цикла от газопереработки, производства мономеров, пластиков и синтетических каучуков до выпуска минеральных удобрений, шин и переработки пластмасс. «Сибур» является вертикально интегрированной компанией, в которой газоперерабатывающие мощности обеспечивают нефтехимические производства собственным сырьем. Компания выпускает более 2 тыс. наименований продукции. Холдинг объединяет предприятия в 20 регионах России с общей численностью свыше 50 тыс. сотрудников.

В целях повышения трудового потенциала, снижения физической и психологической напряженности, создания благоприятного социального климата в компании реализуется социальная программа «Отдых работников и членов их семей». Однако анализ ее выполнения показал, что имеет место неудовлетворенность сотрудников качеством и стоимостью отдыха и лечения в санаториях и пансионатах, с которыми компания имеет договорные отношения. Поэтому руководством компании было принято решение о реализации проекта строительства собственной здравницы — корпоративного центра оздоровления «Сибур-Юг», который создан для отдыха и лечения сотрудников предприятий, входящих в холдинг. Корпоративный центр оздоровления «Сибур-Юг» расположен на побережье Черного моря, на 9-м километре Пионерского проспекта г. Анапы, в самом экологически чистом месте Анапской бухты. Основные направления работы корпоративного центра оздоровления «Сибур-Юг» — детский отдых, семейный отдых, корпоративные мероприятия.

В результате реализации данного проекта сняты негативные проблемы, связанные с организацией отдыха и лечения сотрудников компании и членов их семей, создана эффективно функционирующая и коммерчески привлекательная бизнес-единица компании.

Задание к кейсу:

1. Проверьте выполнимость основных критериев проекта.
2. В соответствии с известными классификациями проектов отнесите проект, предложите вариант классификации данного проекта.

### Кейс 24

Газопровод «Северный поток».

«Северный поток» — магистральный газопровод между Россией и Германией, проходящий по дну Балтийского моря. Газопровод «Северный поток» — самый длинный подводный маршрут экспорта газа в мире, его протяженность — 1224 км. Владелец и оператор — компания Nord Stream AG. В проекте участвуют Россия, Германия, Нидерланды и Франция; против его реализации выступали страны — транзитеры российского газа и страны Прибалтики. Цели проекта — увеличение поставок газа на европейский рынок и снижение зависимости от транзитных стран.

Прокладка трубопровода начата в апреле 2010 г. В сентябре 2011 года начато заполнение технологическим газом первой из двух ниток газопровода. В ноябре 2011 года начались поставки газа по первой нитке. В апреле 2012 года была закончена вторая. В октябре 2012 года начались поставки газа по двум ниткам газопровода в коммерческом режиме. Суммарные инвестиции в проект в двухниточном исполнении составляют 7,4 млрд евро

Задания к кейсу:

1. Определите, к какому типу проектов относится данный проект
2. Обоснуйте фактами свой вывод о типе проекта.

#### Кейс 25

Внедрение системы управления проектно-сметной документацией в консалтинговой компании.

Компания «Стройгазконсалтинг» (СГК) — холдинг, объединивший управляющую компанию и производственные предприятия. К основным видам его деятельности относятся строительство, ремонт и реконструкция объектов по обустройству месторождений, объектов транспорта нефти и газа, компрессорных станций, автомобильных дорог, других объектов промышленного и гражданского назначения.

В компании было принято решение о внедрении на платформе «1С: Предприятие 8» системы управления проектно-сметной документацией. Руководство компании пришло к пониманию того, что необходим комплексный подход к управлению документацией. Важно, чтобы каждый управленец осознавал свою роль в функционировании всей организации как единого информационного комплекса. Создание единой базы данных проектно-сметной документации и поддержание ее в актуальном состоянии является залогом эффективной работы для компании с большим количеством территориальных подразделений, удаленными объектами строительства и заказчиками. Процессы управления и получения информации о документации должны охватывать руководителей и сотрудников всех подразделений организации. Рабочие места должны быть объединены в общую информационную сеть с доступом к функциям информационной системы согласно представленным пользователю полномочиям, в том числе и на удаленных объектах.

Система управления проектно-сметной документацией в СГК обеспечивает комплексный подход к движению от заказчика к непосредственному исполнителю строительных работ. Процесс управления проектно-сметной документацией выглядит следующим образом: получение документации от заказчика, проектных институтов и контрагентов, рассмотрение и экспертиза документации, передача в производство работ подрядным организациям и в архив.

Задания к кейсу:

1. Сформулируйте генеральную цель данного проекта.
2. Составьте перечень дополнительных желаемых целей проекта, удовлетворяющих критериям SMART (конкретность, измеримость, достижимость, значимость, временное соответствие).

#### Кейс 26

Строительство сервисного центра дилерской компании.

Компания «Диалог-авто» специализируется на продаже недорогих, но качественных автомобилей. Компания является официальным дилером Nissan и Hyundai. В компании действует сервисный центр полного цикла, оснащенный современным оборудованием, которое позволяет выполнять техническое обслуживание автомобилей, включая гарантийный и постгарантийный ремонт, диагностику двигателей, покрасочно-кузовные работы с использованием новейших технологий.

В последние 2 года в компании наблюдается рост продаж автомобилей Hyundai Solaris и Nissan Almera. В связи с этим дилерская компания столкнулась с проблемой технического обслуживания проданных автомобилей. Мощности существующего сервисного центра перестали справляться с объемом обращений. Это ведет к увеличению сроков ожидания клиентов в очереди, снижению качества обслуживания и, как следствие, к потере лояльности клиентов и ухудшению имиджа компании. Руководством дилерской компании принято решение инициировать проект строительства и ввода в эксплуатацию нового сервисного центра.

Задания к кейсу:

1. Сформулируйте генеральную цель данного проекта.

2. Выделите краткосрочные цели проекта.

3. Сформируйте комплекс задач, которые необходимо решить в ходе реализации проекта строительства сервисного центра.

#### Кейс 27

Увеличение доли рынка мороженого.

Концерн «Актив» является одним из ведущих производителей мороженого в России. Концерн имеет 14 филиалов в крупнейших городах России и странах ближнего зарубежья. Компания была основана в 1999 г. и в течение последних лет стремительно развивалась. Производственная база концерна включает собственные фабрики в Подмосковье и в г. Барнауле, морозильный склад в Подмосковье, парк морозильных ларей, парк современного производственного оборудования и автотранспортных средств. Фабрики оснащены современным оборудованием по производству мороженого, которое позволяет производить более 60 видов мороженого.

Доля рынка компании на отечественном рынке мороженого составляет в настоящее время 7,2%. У концерна «Актив» есть возможности укрепить свои позиции на рынке мороженого и увеличить свою долю в общем объеме производства мороженого в стране. Рост доли рынка концерн «Актив» планирует достигнуть за счет увеличения объемов производства продукции, расширения географии продаж и открытия новых филиалов в России, расширения дистрибьюторской сети, оптимизации ассортимента мороженого и поиска новых сегментов рынка.

Увеличение объемов производства продукции может быть обеспечено на действующих фабриках концерна в г. Барнауле (общая мощность 2,5 тыс. т мороженого в месяц) и в Подмосковье (общая мощность 4,5 тыс. т в месяц) за счет увеличения загрузки оборудования, уменьшения простоев. В связи собственниками концерна была поставлена задача увеличить за 2 года рыночную долю концерна до 12%.

Задания к кейсу:

1. Сформулируйте генеральную цель проекта.

2. Постройте дерево целей данного проекта, выделив генеральную цель, цели первого и второго уровня с учетом производственных, маркетинговых, коммерческих задач проекта.

#### Кейс 28

Проект строительства отеля «Мариотт» в г. Ульяновске.

Marriott International — крупнейшая международная компания на рынке гостиничных услуг, включающая в себя более 3700 гостиниц под маркой Marriott, расположенных в США и в 66 других странах. Общий номерной фонд отелей корпорации составляет около 500 тыс.

В апреле 2013 г. было принято решение о строительстве в центре г. Ульяновска компанией Marriott International четырехзвездочного отеля, объем инвестиций в проект должен был составить 550 млн руб. Соответствующее соглашение подписали сегодня представители компании Marriott и застройщик ООО «Нью Сити». Согласно проекту, общая площадь гостиницы составит 6,7 тыс. кв. м. В рамках реализации проекта по строительству гостиницы «Мариотт» планировалось создание около 100 высокооплачиваемых рабочих мест. Планировалась, что гостиница будет открыта для посетителей в конце 2015 г. Строительные работы должны были начаться во втором квартале 2013 г. Местом для нового отеля выбран берег реки Свияги на улице Минаева, напротив торгово-развлекательного центра «Аквамолл», рядом со Спасо-Вознесенским собором.

Однако после принятия решения о строительстве гостиницы в Ульяновске началось противостояние жителей города и фирмы-застройщика, намеренной возвести шестиэтажный отель «Мариотт» на территории парка имени Ильи Ульянова недалеко от центра города. Жители близлежащих домов и экологи-активисты выступили против уничтожения зеленой зоны: рядом проходит оживленная автомобильная трасса, к тому же Ульяновск далеко не дотягивает до принятой нормы озеленения. Люди установили палатку и вели круглосуточное дежурство, чтобы не допустить начала строительства.



Региональная общественная палата высказалась за перенос места стройки на 150 м ниже, в сторону реки Свияги. Совет палаты рассмотрел ситуацию на своем заседании и пришел к выводу, что конфликт спровоцировала как имеющаяся правовая коллизия, так и непрофессиональное поведение городской власти. По генеральному плану города, спорная площадка под «Мариотт» находится в зеленой зоне, где строительство запрещено. Но в 2009 году областное правительство издало постановление, которое относит этот участок к зоне регулируемой застройки, на которой можно возводить здания высотой до 12 этажей, т.е., по сути, региональная исполнительная власть отменила акт городской думы.

«Мариотт» планируется разместить в непосредственной близости от нового Спасо-Вознесенского собора, поэтому отель с определенного ракурса будет перекрывать здание храма. Рядом же находится старинный некрополь. По этим причинам в ситуацию вмешался митрополит Симбирский и Новоспасский, который в своем обращении к власти заявил, что «строительство гостиницы в оползневой зоне, в непосредственной близости от Спасо-Вознесенского собора, включая подготовку котлована и свайного поля, неизбежно повлечет за собой динамические нагрузки на существующие строения и последующую подвижку грунта, что несет реальную угрозу деформации и разрушения фундамента и несущих конструкций Спасо-Вознесенского собора, Всехсвятского храма и иных зданий храмового комплекса».

По мнению митрополита, вокруг гостиницы появятся увеселительные и питейные заведения, которые, находясь возле храмов, будут оскорблять чувства верующих, а само здание гостиницы будет мешать разглядывать «жемчужину Ульяновской архитектуры» — Спасо-Вознесенский собор.

Прокуратура в ходе проверки законности решения о строительстве отеля нашла нарушения в градостроительной деятельности, в сферах благоустройства и экологии, после чего прокурор Ленинского района направил в суд исковое заявление о признании разрешения на строительство отеля «Мариотт», выданного 19 июля 2013 г. администрацией областного центра ООО «Нью Сити», незаконным, которое было в полном объеме удовлетворено. Несмотря на попытку муниципалитета и фирмы-застройщика обжаловать решение, апелляционный суд оставил их жалобы без удовлетворения.

Задания к кейсу:

1. Перечислите участников данного проекта.
2. Сформируйте перечень заинтересованных сторон проекта.
3. Сформулируйте предложения по согласованию интересов участников и заинтересованных сторон проекта.
4. Выделите ключевые проблемы реализации масштабных проектов развития территорий в современных условиях.

Кейс 29

Центр творчества для детей с ограниченными возможностями и детей-инвалидов.

Детство — уникальная пора в жизни каждого человека, когда происходит формирование и развитие его личности. В то же время, это годы, когда имеющиеся социальные и эмоциональные проблемы могут привести к тяжелым последствиям в молодости и взрослой жизни. Работать с детьми в современной жизни непросто, а с детьми-инвалидами — тем более. Ведь это дети со сложными заболеваниями, причем многие из них имеют незаурядные способности, но проблема состоит в том, как ввести их в социум. Для образования таких детей необходимо создать специальные условия, поэтому задача реализации программ дополнительного образования для детей с ограниченными возможностями является чрезвычайно актуальной и важной. Необходимость таких программ продиктована тем, что многие дети-инвалиды не имеют возможности посещать учреждения дополнительного образования, но при этом многие из них талантливы и хотят заниматься в различных кружках и секциях. Дополнительное образование предоставляет таким детям возможность развить свои способности, оно социализирует детей в окружающее общество, вырабатывает у них раскрепощенность в общении, формирует у детей разнообразные навыки и умения, что является важным фактором социальной поддержки и позволяет продолжить образование в соответствии со своими интересами и наклонностями.

В связи с этим индивидуальным частным предпринимателем был инициирован проект создания центра творчества для детей с ограниченными возможностями. По мнению инициатора проекта, такой центр позволит ребенку не чувствовать себя изолированным в обществе и в жизни.

Основные цели проекта:

- раскрытие творческого потенциала детей с ограниченными возможностями, способствующего их более полной социальной адаптации в современном мире;
- социально-психологическая помощь и поддержка детей, имеющих отклонения в развитии, и поддержка родителей, воспитывающих детей с ограниченными возможностями.

Задания к кейсу:

1. Определите основные заинтересованные стороны проекта и их возможное влияние на проект.
2. Сформулируйте основные ограничения проекта
3. Перечислите основные ожидаемые результаты проекта.

Кейс 30

Внедрение системы «1С: ERP Управление предприятием 2.0» на Ульяновском автомобильном заводе.

Корпоративные информационные системы 1С позволили предприятиям автомобилестроительного холдинга «Соллерс» снизить на 20% уровень неликвидных запасов, на 10% уменьшить общепроизводственные затраты, повысить эффективность обеспечения производства комплектующими, сократить длительность внеплановых простоев сборочных конвейеров. В связи с этим был принят к реализации проект внедрения «1С: ERP Управление предприятием 2.0» на одном из крупнейших предприятий холдинга — Ульяновском автомобильном заводе — в части задач оперативного управления производством.

С использованием «1С: ERP» уже автоматизированы следующие блоки.

1. Управление В ОМ (bill of materials — спецификация автомобилей и сборочных единиц).
2. Ведение данных по маршрутам изготовления и перечню операций технологических процессов деталей и сборочных единиц.
3. Управление нормативами.
4. Формирование поддетального плана производства.
5. Планирование закупок, графика поставок комплектующих и графика платежей поставщикам.
6. Расчет нормативной себестоимости.

Управление В ОМ — одна из самых сложных задач в современном позаказном автомобилестроении. Расчет поддетального плана производства занимает менее 1 ч с учетом сложности В ОМ.

Формирование линейного списка «потребность в комплектующих, материалах, деталях и сборочных единицах — сроки обеспечения/производства — источник обеспечения» позволяет планировать работу сборочных конвейеров в соответствии с набором заказов и условиями их обеспечения требуемыми комплектующими, материалами, деталями и сборочными единицами. На основании выполненного расчета формируется график поставок комплектующих, материалов и график платежей по поставщикам. Планово-экономические подразделения завода получили возможность оперативно рассчитывать нормативную себестоимость.

Задания к кейсу:

1. Охарактеризуйте окружение данного проекта.
2. Сформируйте перечень основных участников проекта.

Кейс 31

Организация лингвистического центра.

В последние годы все большую популярность приобретают школы иностранного языка, в частности английского. Существует несколько целевых групп, которые в наибольшей степени формируют спрос на их услуги:

- родители, желающие, чтобы их дети изучали иностранный язык с раннего возраста (минимум с 3 лет). Многие из них, даже отдавая ребенка в школу, где предусмотрено изучение иностранного языка с первого класса, тем не менее хотят, чтобы ребенок посещал дополнительные занятия;
- предприниматели, имеющие деловые контакты с иностранными партнерами;

- специалисты в различных отраслях (инженеры, врачи, психологи и др.), которым необходимо работать со специальной литературой на иностранных языках;

- лица, планирующие выехать за рубеж либо для работы, либо для продолжения образования.

В связи с этим было предложено организовать на базе муниципального бюджетного общеобразовательного учреждения г. Ульяновска «Средняя школа № 104» лингвистический центр Blueplanet. Школа готова выделить для этого проекта шесть аудиторий общей площадью 200 кв. м во второй половине дня.

Ожидаемые результаты предлагаемого проекта:

- получение школой дополнительных финансовых средств для решения своих уставных задач;

- формирование у детей и взрослых интереса к изучению иностранных языков;

- удовлетворение потребностей жителей своего микрорайона и близлежащих районов в соответствующих образовательных услугах;

- создание новых возможностей для дополнительного образования учащихся школы № 104, а также их успеваемости по иностранному языку.

Задания к кейсу:

1. Сформулируйте цели данного проекта в соответствии с методикой SMART.

2. Выделите основные фазы жизненного цикла данного проекта.

3. Проанализируйте ближнее и дальнее окружение проекта.

4. Укажите основные заинтересованные стороны проекта и области их интересов.

Кейс 32

Формирование команды для реализации проекта строительства коттеджного поселка.

Коттеджный поселок «Небесный» будет построен в 20 мин езды от центра г. Ульяновска. Он расположен в непосредственной близости от существующего с. Красный Яр, примыкающего с востока. Красный Яр в силу своего отличного местоположения (на берегу реки Волги рядом с сосновым бором) и благоприятного климата среди жителей города и области снискал славу курортного места. Красный Яр активно отстраивался, и в настоящее время позиционируется как место отдыха, где вдоль реки располагаются санатории и турбазы. Строительная площадка для строительства поселка имеет необходимую инфраструктуру: проведено электричество;

ведутся работы по устройству дорог;

в ближайшее время появится газ.

Площадь территории поселка составляет 24 га. Предусмотрено строительство индивидуальных жилых домов, а также восьми многоквартирных жилых домов (1-, 2-, 3-комнатные квартиры).

Площадь участков под индивидуальное жилое строительство — 8-12 соток, возможно объединение участков площадью до 1 га.

Задания к кейсу:

1. Считая себя руководителем проекта, сформируйте команду для управления данным проектом.

2. Сформулируйте основные функциональные обязанности каждого члена команды.

Кейс 33

В ожидании завершения проекта.

Проект разработки программного продукта, предназначенного для управления персоналом, подходил к успешному завершению. В течение 1,5 лет старший программист работал в этом проекте и был весьма доволен этой работой. Он оказался среди людей, которые его понимали и которых понимал он. Руководитель проекта сумел создать команду, в которой гармонично присутствовал дух неформального сотрудничества.

и четкого понимания своей ответственности за проект. Это послужило одной из причин успеха проекта — он завершался в срок и с экономией бюджета в 23 тыс. дол. Однако в ожидании завершения проекта у отдельных членов команды стало нарастать негативное отношение к работе по проекту. На одном из совещаний старший программист решил поставить вопрос о своей судьбе после завершения проекта.

Старший программист: «Через несколько недель завершается этап опытной эксплуатации нашей системы и проект завершится. Вместе с проектом исчезнет и его команда. Меня это очень сильно огорчает».

Руководитель проекта: «Действительно, в успехе есть некий горький осадок. Честно говоря, я не могу гарантировать тебе, что в следующем проекте мы будем работать вместе. Но даже если это и произойдет, то многие из команды все же попадут в другие проекты. Я думаю, что сильно огорчаться по этому поводу не стоит. Все будет нормально. В нашей компании сложилась хорошая система управления проектами, которая обеспечивает создание новых успешных команд проектов. Что касается тебя, то я готов буду взять тебя в свою новую команду или рекомендовать одному из своих коллег. Хотя, повторяю, никаких гарантий дать не могу».

Старший программист: «Новая команда — это всегда неопределенность. Создание команды всегда тонкий процесс. Здесь может все испортить один человек, который по тем или иным причинам не может вписаться в складывающуюся организационную структуру. Но не это самое страшное. Я готов работать в новом проекте. Но меня больше пугает возвращение в отдел в качестве функционального работника. В ходе проекта я окончательно утратил какие бы то ни было связи с моими бывшими коллегами. В двух случаях в ходе нашего проекта я действовал откровенно против них, но это было в интересах проекта. По-другому я не мог поступить. Представляю, какой прием мне окажут в отделе информационных технологий».

После совещания старшему программисту предстояло отладить отдельную часть программы, по которой были высказаны некоторые замечания. После 3 дней работы он заявил руководителю проекта, что он обнаружил в программе более серьезные недостатки, нежели обнаруженные во время опытной эксплуатации. После обсуждения выявленных недостатков с остальными членами команды проекта было принято решение об остановке передачи программы в опытную эксплуатацию и возобновлении работ по программированию. Проект был завершен с опозданием на 8 месяцев и превышением бюджета в 75 тыс. дол.

Задания к кейсу:

1. Охарактеризуйте суть проблемы, описанной в приведенной выше ситуации.
2. Предложите способ погашения руководителем проекта негативных тенденций в развитии команды.

Кейс 34

Формирование организационной структуры управления проектом.

Минпромэнерго РФ 3 сентября 2007 г. была утверждена Программа создания в Восточной Сибири и на Дальнем Востоке единой системы добычи, транспортировки газа и газоснабжения с учетом возможного экспорта газа на рынки Китая и других стран Азиатско-Тихоокеанского региона.

Координатором по реализации этой программы министерством назначено ОАО «Газпром», которое уполномочило свою дочернюю региональную газотранспортную компанию ООО «Газпром трансгаз Томск» на выполнение проектов по развитию газотранспортной системы на востоке России.

Будучи эксплуатирующей организацией для создаваемых объектов транспорта газа, ООО должно выполнить значительный объем работ, основным из которых является организация деятельности производственных подразделений — линейно-производственных управлений магистральных газопроводов (ЛПУМГ) и линейно-производственных управлений магистральных трубопроводов (ЛПУМТ). Согласно перспективной программе развития компании «Газпром трансгаз Томск» в период до 2020 г. планируется реализация целого ряда проектов создания новых ЛПУМГ и ЛПУМТ — от четырех до десяти в зависимости от выбранного сценария.

Существующая организационная структура ООО «Газпром трансгаз Томск» реализована в линейно-функциональной форме. Для выполнения перспективных проектов возможны варианты формирования:

- 1) рабочих групп из сотрудников линейно-функциональных подразделений;
- 2) матричной структуры управления проектами.

В частности, в проекте создания Сахалинского ЛПУМТ использовалась линейно-функциональная структура организации управления проектом, для чего была сформирована рабочая группа из высшего руководства и руководителей линейно-функциональных подразделений ООО «Газпром трансгаз Томск». Каждый член рабочей группы согласно сформированному и утвержденному плану являлся ответственным за реализацию конкретных мероприятий в определенный срок.

Альтернативой организации проектных работ по описанному варианту является организация матричной структуры управления проектом.

Задания к кейсу:

1. Сформулируйте перечень мероприятий для реализации матричной структуры управления проектом создания Сахалинского ЛПУМТ.
2. Сформулируйте предложения по составу проектной группы.
3. Проанализируйте достоинства и недостатки двух возможных структур управления данным проектом.

Кейс 35

Формирование команды проекта по организации и проведению праздников.

Предложен проект создания агентства по организации и проведению праздников. В последние годы в российскую бизнес-культуру прочно вошли корпоративные праздники. Многие организации широко отмечают юбилеи фирмы, ее владельцев, Новый год и другие праздники. Чтобы праздник получился веселым, интересным и запоминающимся, организации достаточно часто привлекают специалистов, которые это торжество профессионально организуют. Многие граждане и для проведения семейных праздников обращаются к услугам специализированных фирм.

Предполагается, что агентство будет оказывать клиентам следующие комплексные услуги.

1. Организация корпоративных мероприятий.
2. Организация детских праздников.
3. Организация и проведение частных праздников.
4. Организация семинаров и конференций.

В детальный перечень услуг входят закупка продуктов и напитков, подбор залов для проведения мероприятий, разработка меню, подбор официантов, украшение залов и других помещений, организация фуршетов, оформление столов, разработка сценариев праздников, организация музыкального оформления, разработка и реализация развлекательной программы, видео- и фотосъемка, организация фейерверков, предоставление транспорта, оказание полиграфических услуг (приглашения, программы мероприятий и др.), подготовка презентационной продукции и др.

Для реализации данного проекта должна быть сформирована профессиональная команда.

Задания к кейсу:

1. Предложите примерный состав команды проекта.
2. Перечислите основные функциональные обязанности каждого члена команды.
3. Сформулируйте требования к каждому члену команды.

Кейс 36

Инструменты подбора команды проекта.

Подбирается команда для реализации проекта организации инновационного центра, который будет заниматься созданием развивающих игр для детей. Специалисты предлагают следующие инструменты подбора членов команды<sup>1</sup>.

1. Тесты на профессиональную пригодность. В этом случае проводится оценка психофизиологических качеств сотрудника, умений решать поставленные задачи. Применяемые тесты схожи с работой, которую кандидату необходимо будет осуществлять в команде проекта.
2. Общие тесты способностей. Оцениваются общий уровень развития и отдельные особенности мышления кандидата в команду проекта, уровень внимания, памяти и других психологических функций.
3. Биографические тесты и изучение биографии. Основу анализа составляют такие показатели, как семейное положение, уровень образования, физическое развитие, главные ценности и интересы, особенности интеллекта, степень общительности. Могут использоваться данные личного дела кандидата. По сведениям из личного дела можно проследить историю развития сотрудника.
4. Личностные тесты. Они представляют собой психодиагностические тесты по оценке уровня развития определенных личностных качеств кандидата в команду или принадлежности его к тому или иному типу. Производится оценка предрасположенности будущего сотрудника к определенному стилю поведения и возможных перспектив.
5. Интервью. Это беседа, нацеленная на сбор данных об опыте, уровне знаний, а также на оценку профессионально значимых качеств кандидата. Интервью может дать развернутую информацию о претенденте на место в команде.

6. Рекомендации. Они представляет собой информацию, полученную от непосредственного руководителя претендента. Рекомендации должны быть соответствующим образом оформлены и включать в себя реквизиты компании и координаты для обратной связи. Если же рекомендация представлена от частного лица, необходимо обратить внимание на его статус.

Задания к кейсу:

1. Проанализируйте все представленные здесь инструменты подбора специалистов в команду, назовите достоинства и недостатки каждого подхода.
2. Укажите наиболее предпочтительный, по вашему мнению, инструмент подбора членов команды для проекта создания инновационного центра.

Кейс 37

Подбор руководителя проекта.

Для реализации проекта организации инновационного центра, который будет заниматься созданием развивающих игр для детей, требуется руководитель проекта. В настоящее время отсутствуют формальные требования, которым должен удовлетворять руководитель проекта. Рассел Арчибальд выделяет 14 основных желательных личностных характеристик руководителя проекта (см. параграф 3.1).

Задания к кейсу:

1. Проранжируйте перечисленные требования по уровню значимости с вашей точки зрения.
2. Оцените себя как кандидата на роль руководителя проекта создания инновационного центра — для этого поставьте себе оценку по 5-балльной шкале отдельно по каждой характеристике.

Кейс 38

Требования к руководителю проекта создания школы танцев.

Танцы — прекрасное времяпровождение, полезное для здоровья, способствующее поддержанию спортивной формы и поддерживающее культурный уровень человека. Занятие танцами в настоящее время становится все более популярной формой досуга не только для молодежи, но и для людей более старшего возраста. По этой причине компанией «Культурный досуг» был предложен проект создания школы танцев в густонаселенном микрорайоне г. Ульяновска. Для реализации проекта компания решила подобрать руководителя, которому будет поручено формирование команды.

Задания к кейсу:

1. Сформулируйте основные требования к руководителю этого проекта.
2. Составьте для будущего руководителя проекта предложения по составу команды.

Кейс 39

Конфликт в команде.

Назначенный руководителем проекта по внедрению нового оборудования на машиностроительном предприятии Ковалев пригласил к себе в проект на должность технического менеджера Воронова, которого знал в течение 6 лет по прежней совместной работе на инженерных должностях в других технологических проектах и о котором у него сложилось мнение как о хорошем специалисте и добросовестном работнике. Однако их совместная деятельность в этом проекте очень быстро привела к совместной неприязни, скрывать которую становилось все труднее. Наконец при очередном изменении заработной платы сотрудникам проекта Ковалев устанавливает Воронову оклад более низкий, чем другим его коллегам, выполняющим аналогичные функции и объем работ, причем ничем не мотивирует свое решение. Воронов обратился к руководству предприятия с жалобой, в которой обвинил руководителя проекта Ковалева в самоуправстве и необъективности.

Задания к кейсу:

1. Оцените, кто из участников конфликта выбрал неверную модель поведения.
2. Можно ли было избежать конфликта в этой ситуации?
3. Предположите решение руководства предприятия по этой ситуации.

Кейс 40

Анализ проекта частного детского сада.

В настоящее время наблюдается устойчивый спрос на услуги частного детского сада. Опыт функционирования подобных организаций показал, что они ничуть не уступают муниципальным детским садам по качеству образования детей и ухода за ними.

В связи с этим предложен проект организации полнокомплектного дошкольного учреждения, в котором предполагается организация полного цикла воспитания пяти возрастных групп дошкольного возраста.

Главной целью проекта является получение прибыли путем оказания услуг в сфере воспитания и обучения детей дошкольного возраста. В качестве дополнительных целей можно указать обеспечение дополнительных мест в дошкольных образовательных учреждениях г. Ульяновска, развитие и помощь в реализации творческого потенциала детей, создание новых рабочих мест.

Создание частного детского сада планируется в Заволжском районе г. Ульяновска, где планируется арендовать помещения бывшего муниципального детского сада, обладающего необходимой инфраструктурой (кухня, санузел, залы для занятий музыкой и спортом и др.). Финансирование проекта будет осуществляться за счет частных инвестиций.

Задания к кейсу:

1. Укажите причины появления данного проекта.
2. Проведите его коммерческий и социальный анализ.

Кейс 41

Экспертная оценка инвестиционного решения

Компания Oriental Dream рассматривает возможность налаживания собственного производства в России. Эксперты компании оценивают варианты инвестиционного замысла, каждому из которых соответствуют различные экспертные значения факторов успеха. Максимально благоприятное значение фактора равно 100. Результаты экспертной оценки изложены в табл. 4.2.

Таблица 4.2

Фактор Вес Варианты проекта

А В С

Спрос на продукцию проекта 0,3 50 65 80

Конкурентоспособность продукции проекта 0,25 70 80 90

Стабильность цен на материалы 0,2 80 70 50

Наличие альтернативных технических решений 0,15 75 70 50

Сложность проекта 0.1 80 70 10

Сумма 1,00

Задания к кейсу:

1. Проанализируйте варианты проекта. Чем они отличаются?
2. Выберите проект, который, на ваш взгляд, подлежит дальнейшему рассмотрению.

Кейс 42

SWOT-анализ проекта открытия магазина автозапчастей.

Проект предполагает открытие магазина автозапчастей «Все для твоей иномарки» в микрорайоне «Юго-Западный» на ул. Генерала Мельникова в г. Ульяновске. Район уже достаточно густо заселен, практически отсутствуют конкуренты, имеются хорошие подъездные пути, в том числе и для доставки запасных частей транзитным транспортом.

Бизнес-план магазина автозапчастей предусматривает ориентацию в первую очередь на начинающих автолюбителей, которые плохо разбираются в конструкции автомобиля, поэтому в магазине предполагается наличие штата квалифицированных консультантов, которые смогут помочь в выборе нужного товара.

Бизнес-план разделяет потребителей на первичных и вторичных: к первичным относятся обычные автолюбители, на которых в основном ориентирована деятельность магазина; вторичными считаются такие потребители, как автосервисы, фирмы такси, автохозяйства и др. Продажа автозапчастей первичным потребителям запланирована на уровне от 33 тыс. до 44 тыс. рублей ежедневно. Объем продаж вторичным потребителям в начальный период прогнозируется на уровне 21 тыс. рублей в день.

Общая площадь магазина по проекту составит 90 кв. м, включая торговый зал, склад, административное помещение и места личной гигиены. Магазин предполагается разместить в выкупленном помещении на первом этаже жилого дома.

Первоначальные затраты на реализацию данного проекта составляют 4 675 тыс. руб., в том числе:

- регистрация индивидуального предпринимательства — 10 тыс. руб.;
- приобретение площадей под магазин — 2500 тыс. руб.;
- ремонт — 300 тыс. руб.;
- первоначальные затраты на рекламу — 60 тыс. руб.;
- приобретение и монтаж оборудования — 320 тыс. руб.;
- затраты на закупку товаров (исходный ассортимент) — 1000 тыс. руб.;
- приобретение микрогрузовика — 400 тыс. руб.;
- приобретение спецодежды — 15 тыс. руб.;
- заработная плата на первый месяц работы — 70 тыс. руб.

Задание к кейсу:

Выполните SWOT-анализ проекта, указав его сильные стороны, слабые стороны, возможности и угрозы.

Кейс 43

Формирование инвестиционного замысла проекта.

Инвестору представлено инвестиционное предложение по организации салона красоты «Элита». Салон планируется открыть в микрорайоне Искра. Площадь салона — 120 кв. м. Оказываемые услуги: парикмахерские, наращивание волос, окрашивание и тонирование волос, косметология, наращивание ресниц, макияж, маникюр, педикюр, уход за телом, массаж, обертывание, эпиляция.

Для открытия салона необходимы инвестиции в размере 3,1 млн руб. Из них наибольшую долю занимает финансирование деятельности до выхода на самоокупаемость, на это потребуется около 1,1 млн руб. Для запуска салона необходимо израсходовать 1,175 млн руб. на ремонт и оснащение помещения. На оборудование предполагается затратить 350 тыс. руб.

Для бесперебойной работы салона потребуется штат в 16 человек, в том числе директор, 5 парикмахеров-универсалов, 2 косметолога, 2 массажиста, 3 мастера маникюра, 2 администратора и уборщица.

Согласно инвестиционному предложению выход на самоокупаемость планируется через 7 месяцев с даты запуска проекта.

Задания к кейсу:

1. Обоснуйте идею проекта.
2. Сформулируйте инвестиционный замысел проекта.
3. Предварительно проработайте задачи проекта.
4. Укажите основные, по вашему мнению, критерии успеха проекта.

Кейс 44

Анализ инвестиционного предложения.

Инвестор располагает избыточными ресурсами. В связи с этим ему представлено инвестиционное предложение по реализации проекта открытия магазина детских товаров «Мой малыш». В магазине предполагается реализация детской одежды, предметов личной гигиены, игрушек, колясок, велосипедов и самокатов, автокресел для детей.

Магазин предлагается открыть на арендованных площадях первого этажа торгового центра; площадь магазина — 60 кв. м. В непосредственной близости расположен супермаркет торговой сети «Гулливер», что, по мнению автора инвестиционного предложения, должно обеспечить постоянный приток посетителей. Данный микрорайон достаточно густо заселен, поблизости нет магазинов-конкурентов, торгующих детскими товарами.

Объем первоначальных инвестиций в проект составляет 2110 тыс. руб. В инвестиционном предложении проработаны вопросы взаимодействия с поставщиками, в частности с трикотажной фабрикой «Русь», фабрикой детской обуви «Сказка».

В качестве основных рисков проекта указаны возможность открытия в данном микрорайоне конкурирующего предприятия торговли, сложность подбора квалифицированного персонала, динамика модных трендов, рост арендной платы.

Задания к кейсу:



1. Укажите причины, по которым данная идея проекта может быть отклонена.
2. Предложите альтернативные варианты инвестирования.
3. Сформулируйте основные задачи проекта.

#### Кейс 45

Производственный цех по ремонту тракторов.

Заказчиком проекта является сельская администрация, которая стремится сохранить техническую базу села и обеспечить пополнение бюджета. Для сохранения технической базы администрация приняла программу по обновлению основных фондов, частью которой является проект строительства производственного цеха по ремонту тракторов.

Проект предполагает возведение здания специализированного цеха по ремонту шасси тракторов типа К-701 с годовой производственной программой 500 ремонтов. Реализация проекта позволяет:

- обеспечить своевременную уборку без потерь сельскохозяйственной продукции;
- обеспечить приток финансовых средств бюджет за счет выполнения ремонтов по заказу сторонних организаций;
- создать новые рабочие места;
- повысить срок службы основных фондов местных сельскохозяйственных предприятий.

Задания к кейсу:

1. Укажите ожидаемые результаты проекта.
2. Сформулируйте основные задачи проекта.
3. Выявите проблемные вопросы, которые должны быть проработаны в рамках предварительного анализа проекта.
4. Разработайте критерии успеха проекта, которые позволят судить о степени успешности проекта.

#### Кейс 46

Структура разбиения работ в проекте создания частной хлебопекарни.

Город Новоульяновск имеет численность населения около 15 тыс. человек. Производство хлеба и хлебобулочных изделий непосредственно в городе — 80-85 г на одного человека в сутки. На территории города не существует хлебозавода, основную часть продукции привозят из областного центра — г. Ульяновска. Таким образом, на местном рынке существует устойчивый неудовлетворенный спрос на хлебобулочные изделия. В связи с этим планируется создание частной хлебопекарни, которая будет специализироваться на следующих видах продукции: хлеб ржаной; каравай пшеничный; французский батон; пресный батон; молочный батон; печенье пшеничное; печенье диабетическое.

Создание хлебопекарни включает следующие основные этапы: юридическое оформление деятельности; подготовка помещения; закупка и монтаж оборудования; подбор персонала; организация торговых точек; выбор поставщиков сырья; кампания по продвижению продукции; организация поставок продукции в торговые точки.

Задание к кейсу:

Составьте структуру разбиения работ для данного проекта.

#### Кейс 47

Сетевое планирование тендера.

Руководство ООО «Центролит» приняло решение о проведении тендера на ремонт и модернизацию технологического оборудования. Основные работы, которые необходимо провести в ходе организации тендера, представлены в табл. 5.7.

Таблица 5.7

Работа	Продолжительность дней	Предыдущие работы
A — назначение организатора торгов	3	—
B — формирование тендерного комитета	6	A
C — публикация объявления о тендере	7	B
D — разработка тендерной документации	60	B

Е — рассылка приглашений участникам тендера 3 В

Г — сбор ofert 10 С, D, E

Г — заключение контракта с консалтинговой фирмой 6 F

Н — предварительная оценка ofert, возврат их на доработку и сбор откорректированных ofert 18 F

И — экспертиза ofert 20 G, H

Т — проведение торгов и заключение контракта 8 I

Задания к кейсу:

1. Постройте сетевой график проекта по организации тендера.

2. Постройте диаграмму Ганта для данного проекта.

3. Определите минимальный срок реализации проекта.

Кейс 48

Планирование ресурсов и затрат

по проекту строительства детской площадки.

В селе Карабаевка Цильнинского района Ульяновской области проживает 265 семей, при этом 99 семей имеют детей дошкольного и младшего школьного возраста. По этой причине администрацией сельского поселения принято решение о реализации проекта строительства детской игровой площадки.

Основные виды расходов по проекту:

1) бухгалтерское сопровождение проекта по договору гражданско-правового характера — 13800 руб.;

2) юридическое сопровождение проекта по договору гражданско-правового характера — 16800 руб.;

3) подготовка территории под строительство площадки (засыпка ям, выравнивание площадки, ограждение):

3.1) оплата труда 100 человеко-часов — 11200 руб.,

3.2) приобретение песчаного грунта — 8000 руб.;

3.3) приобретение пиломатериалов для ограждения — 15950 руб.;

4) установка и наладка игрового комплекса и отдельных элементов детской площадки:

4.1) оплата труда 150 человеко-часов — 16800 руб.,

4.2) приобретение базовой комплектации игрового комплекса и отдельных элементов детской площадки (детский игровой комплекс, карусель, качели на пружине «Джип», качели одноместные, скамейки (2 шт.) — 167 040 руб.;

5) строительство беседки и песочницы:

5.1) оплата труда 150 человеко-часов — 16800 руб.,

5.2) приобретение материалов (профнастил, брус, доска обрезная, столбы) — 36050 руб.;

6) благоустройство территории детской площадки 100 человеко-часов — 11200 руб.

Задание к кейсу:

Сформируйте смету и базовый план стоимости проекта.

Кейс 49

Планирование затрат по проекту строительства автомойки.

Предложен к реализации проект мойки автомобилей, рассчитанной на одновременное обслуживание двух машин. Для проекта разработан бизнес-план, который включает в себя следующие статьи начальных затрат (табл. 5.8).

Таблица 5.8

Статья затрат Сумма, руб.

Регистрация индивидуального предпринимательства. 10000

Оплата проектной организации за эскиз. 20000

Оплата за согласование эскиза муниципальными и специальными службами города. 5000

Оплата проектной организации за полный рабочий проект. 500000

Оплата за выдачу технических условий для начала проектирования (газовая служба, энергоснабжающая организация, водоканал, кабельные сети, государственный пожарный надзор и др.). 15000

Оплата землеустроительной организации за оформление документов на отвод земли. 30000

Подготовительные работы на строительной площадке (установка ограждения, подвод коммуникаций и др.). 250000

Строительство здания автомойки. 700000

Приобретение оборудования (автоматы для мойки Karcher, пылесосы, система для очистки воды, инвентарь, мебель для персонала, санитарно-техническое оборудование). 406000

Монтаж оборудования в помещении. 20000

Оформление документации по вводу объекта в эксплуатацию. 20000

Закупка расходных материалов (шампунь, автокосметика, обтирочный материал). 30000

Закупка спецодежды. 12500

Арендная плата за землю на период строительства. 100000

Затраты на рекламу. 20000

Задания к кейсу:

1. Подготовьте графическое представление стоимости проекта.
2. Сформулируйте предложения по снижению стоимости.

Кейс 50

Проект по созданию системы охраны на малом предприятии.

Для решения проблемы охраны и безопасности помещений было предложено использовать современные методы защиты, такие как размещение на территории предприятия видеокамер. Для должной эффективности данные средства защиты должны работать непрерывно на протяжении всего времени. На предприятии есть три рабочие зоны: склад, производственный цех, служба управления.

Место, где согласно статистике происходит больше всего хищений имущества, — складские помещения. Особенности размещения системы видеонаблюдения в первую очередь зависят от режима работы склада, номенклатуры товара, расположения стеллажей, конфигурации помещений и рабочих зон. Согласно мнению экспертов по системам видеонаблюдения рекомендуется устанавливать на склад аналоговую систему видеонаблюдения АНД.

Примерная стоимость оборудования:

- купольные пластиковые камеры АНД -10 D Alfa для наблюдения за стеллажами (3 x 1450 руб.) — 4350 руб.;
- уличная вариофокальная камера АНД-10VB Delta для наблюдения за зоной погрузки-выгрузки — 4300 руб.;
- вариофокальная купольная камера PVD-IR1300АНД — 4250 руб.;
- видеорегистратор на восемь каналов MAVR-008-6640 руб.;
- блок питания на БП-5А — 1690 руб.;
- разъемы для подключения — 400 руб.;
- монитор (имеется у предприятия);
- жесткий диск на 1 ТБ — 4137 руб.;
- комбинированный кабель 200 м — 4000 руб.
- Для производственного цеха стоимость оборудования составит:
- купольные пластиковые камеры АНД- 10D Alfa (4 шт.) — 5800 руб.;
- комбинированный кабель 60 м — 1200 руб.

Для офисного помещения:

- купольная камера MCI-130ID Sigma с широкоугольным объективом для установки на потолок (1 шт.) — 5845 руб.;
- комбинированный кабель 20 м — 400 руб.;
- Общая стоимость оборудования — 43012 руб.

Срок реализации проекта — 3 недели.

Проект планируется реализовать группой сотрудников предприятия. Руководителем проекта назначен начальник службы безопасности предприятия.

Задание к кейсу:

Составьте план контроля данного проекта.

Кейс 51

Управление изменениями в проекте организации центра обслуживания клиентов.

Телекоммуникационная компания реализует проект, связанный с созданием центра обслуживания клиентов. Первоначально проект предполагал следующую схему обслуживания: каждый звонок клиента попадал сначала на первый уровень, затем — на второй и на третий (в зависимости от сложности проблемы). Каждый уровень поддержки имел собственного менеджера; клиенты никогда не попадали к одному оператору дважды.

Опытная эксплуатация центра, предусмотренная планом проекта, показала плохую координацию работы всех трех уровней, клиенты часто оставались недовольными переадресациями проблем вместо оказания помощи. Менеджеры каждого уровня вели себя достаточно независимо — иногда менеджеры второго уровня заявляли, что все «вторые» заняты и вопрос будет рассмотрен через день или больше.

Руководителем проекта по согласованию с заказчиком было решено внести изменения в проект, суть которых заключается в следующем: клиент теперь будет направляться к определенной команде, которая примет коллективную ответственность за решение его проблемы.

На собрании сотрудников, участвующих в тестировании проекта, было представлено содержание изменений, была подготовлена инструкция для координаторов команд, проведен тренинг, руководитель проекта встретился и побеседовал с каждой командой.

Однако примерно через месяц стало ясно, что новая схема не работает, а существует только на бумаге. Клиентов, как и раньше, бессистемно перебрасывали, координаторы не выполняли своих функций.

Задание к кейсу:

Представьте, что вас в качестве консультанта пригласили для решения этой проблемы.

Сформулируйте свои рекомендации.

Кейс 52

Внесение изменений в проект внедрения автоматизированной системы управления микроклиматом.

Тепличный комплекс запустил проект по внедрению автоматизированной системы управления микроклиматом. Система предназначена для решения в автоматическом режиме следующих задач: управление система обогрева и полива с целью поддержания в теплице заданных температуры и влажности; графическое представление информации о значениях контролируемых параметров за последние сутки.

Главное требование заказчика — закупка всего аппаратного и программного обеспечения системы у одного поставщика, причем компьютерная техника должна иметь промышленное исполнение и отличаться невысокой стоимостью. Это, по мнению заказчика, позволяло упростить процесс обслуживания автоматизированной системы управления. Такой поставщик командой проекта был найден, соответствующий контракт на поставку техники и программного комплекса был заключен.

Однако в ходе реализации проекта было установлено, что контроллер, выбранный для реализации системы и входящий в комплект поставки, не устраивает разработчиков системы по ряду технических характеристик, поэтому от него пришлось отказаться и внести в схему автоматизированной системы управления изменения, заменив контроллер на более дорогой, выпускаемый другим предприятием.

Задания к кейсу:

1. Проанализируйте, как может повлиять это изменение на основные параметры проекта.
2. Составьте запрос на внесение изменения в проект.

Кейс 53

Завершение проекта компании «Айтон».

Специалисты компании ООО «Айтон» завершают в ОАО «Мытищинская теплосеть» проект по разработке механизма для анализа и мониторинга изменения показателей, получаемых с приборов учета.

ОАО «Мытищинская теплосеть» обратилось в компанию «Айтон» с целью создания системы, которая периодически собирала бы данные из систем диспетчеризации и сохраняла бы их в базе «1С». Специалистами компании «Айтон» была создана такая система, которая ежечасно собирает данные. Кроме этого ежесуточно автоматически формируется сводный отчет по собранным данным, в котором сохраняются значения показателей, полученные с приборов учета и рассчитываются необходимые параметры для анализа фактического расхода тепловой энергии и сравнения полученных данных с нормативными значениями по объектам.

Задание к кейсу:

Составьте график мероприятий по закрытию проекта. В графике следует указать содержание работ (не менее семи) и сроки их выполнения.

Кейс 54

Премирование исполнителей проекта.

Три инженера осуществили проект по разработке новой бытовой кофемолки, обладающей более высокой производительностью по сравнению с ныне выпускаемыми образцами и экономящей до 30% электроэнергии. Руководство решило премировать разработчиков пропорционально их вкладу в проект. Вам предложили представить рекомендации по премированию.

Задания к кейсу:

1. Предложите план сбора информации для решения этой проблемы.
2. Сформулируйте вопросы, которые будут заданы разработчикам для выяснения их индивидуального вклада в проект.

Кейс 55

Качественный анализ рисков проекта создания фирмы по отделке и дизайну помещений.

В настоящее время в г. Ульяновске наблюдается существенный рост объемов жилищного строительства. Одновременно вводятся в эксплуатацию новые и реставрируются построенные ранее офисные центры. В связи с этим руководство АО «Домостроительный комбинат» приняло решение о создании дочерней фирмы со 100%-м участием, которая будет заниматься отделкой квартир и офисных помещений.

Согласно проекту фирма будет осуществлять следующие виды деятельности:

- Отделка помещений.
- Разработка дизайн-проектов квартир и офисов.
- Оказание консультационных услуг в области дизайна помещений. Персонал фирмы составит 22 человека, в том числе:
  - административный персонал (директор, бухгалтер-кассир, делопроизводитель) — 3 человека;
  - рабочие строительных специальностей (электрики, сантехники, отделочники и др.) — 13 человек;
  - специалисты по материально-техническому снабжению — 2 человека;
  - водители — 2 человека;
  - дизайнеры — 2 человека.

Для выполнения крупных заказов планируется привлекать временных работников на основе договоров гражданско-правового характера.

Предприятию планируется предоставить офисное помещение в административном здании АО «Домостроительный комбинат», передать на баланс два автомобиля «Газель», а также выделить отдельный склад в складском хозяйстве АО «Домостроительный комбинат».

Задания к кейсу:

1. Выявите главные опасности и угрозы для данного проекта.
2. Ранжируйте и опишите основные риски проекта.

Кейс 56

Качественный анализ рисков проекта создания фирмы

по отделке и дизайну помещений.

В настоящее время в г. Ульяновске наблюдается существенный рост объемов жилищного строительства. Одновременно вводятся в эксплуатацию новые и реставрируются построенные ранее офисные центры. В связи с этим руководство АО «Домостроительный комбинат» приняло решение о создании дочерней фирмы со 100%-м участием, которая будет заниматься отделкой квартир и офисных помещений.

Согласно проекту фирма будет осуществлять следующие виды деятельности:

- Отделка помещений.
- Разработка дизайн-проектов квартир и офисов.
- Оказание консультационных услуг в области дизайна помещений. Персонал фирмы составит 22 человека, в том числе:
  - административный персонал (директор, бухгалтер-кассир, делопроизводитель) — 3 человека;
  - рабочие строительных специальностей (электрики, сантехники, отделочники и др.) — 13 человек;
  - специалисты по материально-техническому снабжению — 2 человека;
  - водители — 2 человека;
  - дизайнеры — 2 человека.

Для выполнения крупных заказов планируется привлекать временных работников на основе договоров гражданско-правового характера.

Предприятию планируется предоставить офисное помещение в административном здании АО «Домостроительный комбинат», передать на баланс два автомобиля «Газель», а также выделить отдельный склад в складском хозяйстве АО «Домостроительный комбинат».

Задания к кейсу:

1. Выявите главные опасности и угрозы для данного проекта.
2. Ранжируйте и опишите основные риски проекта.

Кейс 57

Анализ опасностей и угроз при реализации проекта создания салона красоты.

В кейсе 4.4. был представлен инвестиционный замысел проекта организации в микрорайоне Искра г. Ульяновска салона красоты «Элита». Идея проекта была поддержана инвестором, и проект принят к реализации.

Задание к кейсу:

Выявите различные виды опасностей и угроз, которые могут возникнуть при реализации этого проекта.

Кейс 58

Выявление опасных рисков проекта «Ателье».

Проект предполагает организацию мини-ателье «Кутюрье» по пошиву и ремонту одежды. Ателье рассчитано на выполнение семи — десяти заказов в день. Предполагаемая стоимость работ составляет 400- 500 руб. за ремонт и 1000 руб. за пошив одежды. Под ателье может быть использовано арендованное помещение площадью 25-30 кв. м, которое включает приемную заказов, примерочную кабину, пошивочный зал. Численность привлекаемого персонала — три человека (администратор, два мастера по пошиву одежды).

Необходимое оборудование: швейная машина (2 шт.); оверлок (1 шт.); закройный стол (1 шт.); манекен (2 шт.); парогенератор (1 шт.); утюг (1 шт.); гладильная доска (1 шт.); зеркала в полный рост (2 шт.); офисная мебель (столы, стулья).

Первоначальные инвестиционные затраты на проект составят около 950 тыс. руб. Согласно проведенным расчетам срок окупаемости ателье составляет 10-12 месяцев.

Задание к кейсу:

Выявите наиболее опасные внешние и внутренние риски этого проекта.

Кейс 59

Проект создания специализированной флотилии для ярусного промысла донных пород рыб.

Целями реализации проекта являются:

- создание специализированной ярусоловной флотилии в рамках единого предприятия в целях развития прибрежного рыболовства в зоне N и Южных островов;
- промышленный лов ежегодно недоиспользуемых объектов морского промысла;
- изучение, экспериментальный и промышленный лов полностью неиспользуемых ранее объектов морского промысла;
- выпуск высококачественной рыбной продукции на уровне международных стандартов;
- развитие взаимовыгодного партнерства со странами Азиатско-Тихоокеанского региона;
- интеграция в международную систему маркетинга рыбных продуктов;
- создание не менее 250-300 дополнительных рабочих мест.

В ходе предынвестиционного анализа были выявлены риски и определены меры их предупреждения, представленные в табл. 7.5.

Задания к кейсу:

1. Сформулируйте, какие, по вашему мнению, недоработки в анализе и оценке рисков можно обнаружить в представленном материале.
2. Оцените мероприятия по снижению рисков. Являются ли данные мероприятия адекватными выявленным факторам риска?

Таблица 7.5

Риск Оценка риска, меры предупреждения

Гибель судна в случае действия природных факторов. Страхование судна в зарубежных страховых компаниях.

Изменение организации распределения квот на вылов биологических ресурсов в период действия проекта. Закрепление за предприятием на федеральном уровне неизменной квоты на вылов биологических ресурсов с момента выдачи разрешения на строительство судов и начала реализации проекта на основе договора о поддержке лизинга с департаментом по рыболовству Минсельхоза РФ. Транспортные риски при продаже продукции и закупке материально-технических ресурсов.

Страхование грузов.

Продажа товаров на условиях FOB в районе промысла с переходом ответственности по рискам от продавца к покупателю.

Инфляционный, дефляционный и валютный риски. Применение в контрактах поставки продукции валютных и мультивалютных оговорок. Применение технологии фьючерсных сделок.

Политические риски. Первоначальная регистрация судов в офшорной зоне с последующей регистрацией в порту N(РФ).

Кейс 60

Снижение рисков финансирования.

Банк ВТБ финансирует строительство в Тюменской области нового комплекса по выращиванию и переработке индейки на сумму 1,75 млрд руб. Проект реализуется группой компаний «Руском» (Омск) совместно с ГК «Абсолют» (Тюмень). Срок кредитования — 8 лет.

Группа компаний «Руском» является крупнейшим производителем сельскохозяйственной птицы в Омской области. Предприятия группы производят более 200 наименований продукции, занимаются разведением скота и сельскохозяйственной птицы. Группа компаний «Руском» работает на рынке с 1998 г. Группа объединяет ООО «Руском», ООО «Руском-Агро», ООО «Алтайские колбасы» (ТМ «Барнаульский пищевик»), ТФ «Резонанс», ООО «Морозовская птицефабрика». Компания производит колбасные изделия и полуфабрикаты под брендом «Сибколбасы» и «Кормиловский бекон».

Задание к кейсу:

Предложите мероприятия, которые следует предпринять банку для снижения рисков финансирования.

Кейс 61

Разработка плана управления рисками.

Студенческое объединение «Любимый город» подготовило проект создания кафе «Университетское». Предполагается, что кафе станет местом отдыха молодежи. Здесь планируется проведение студенческих мероприятий, промоакций, мастер-классов. Кафе планируется оборудовать небольшим кинозалом и интернетом. Кафе согласно проекту рассчитано на 70 посадочных мест.

В кафе планируется предложение широкого ассортимента блюд (первые и вторые блюда, холодные и горячие напитки, салаты, мороженое и коктейли, десерты, кондитерские изделия, свежевыжатый сок).

Инвестиционные затраты на проект составляют 3,8 млн руб. В настоящее время осуществляется поиск инвесторов для реализации данного проекта и подбор помещения для кафе.

Задание к кейсу:

Подготовьте план управления рисками этого проекта, указав в нем: а) краткую характеристику каждого риска; б) тип риска в соответствии с известными классификациями; в) источник или причину риска; г) характер проявления риска; д) оцениваемую вероятность риска; е) оценку последствий (в стоимостном выражении) в случае его реализации.

Кейс 62

Политика в области качества проекта платного парковочного пространства.

В последние годы в большинстве крупных городов России становится трудно решаемой проблема обеспечения населения парковочными местами в центральных частях городов. Как правило, исторический центр любого достаточно крупного города не готов разместить на стоянках автомобили горожан. По утверждениям специалистов, лишь половина горожан размещает свои автомобили на специально предназначенных для этого местах, остальные образуют стихийные парковки, которые мешают жизнедеятельности города. Указанная проблема требует от властей достаточно быстрых и эффективных решений в сфере организации парковочного пространства.

С сентября 2014 г. в г. Калуге реализуется проект платного парковочного пространства. Основные задачи этого проекта:

- снижение количества нарушений правил парковки в центральной части областного центра;
- увеличение оборачиваемости парковочных мест;
- стимулирование горожан использовать общественный транспорт при поездках в исторический центр города.

Появление платных парковок, во-первых, существенно разгрузило центральную часть города, во-вторых, способствовало повышению средней скорости движения транспортного потока, в третьих, явилось дополнительным источником привлечения денежных средств в бюджет города, причем эти средства были направлены на развитие городской инфраструктуры (строительство детских площадок, скверов, благоустройство города).

Задание к кейсу:

Разработайте политику в области качества для данного проекта.

Кейс 63

Политика в области качества проекта платного парковочного пространства.

В последние годы в большинстве крупных городов России становится трудно решаемой проблема обеспечения населения парковочными местами в центральных частях городов. Как правило, исторический центр любого достаточно крупного города не готов разместить на стоянках автомобили горожан. По утверждениям специалистов, лишь половина горожан размещает свои автомобили на специально предназначенных для этого местах, остальные образуют стихийные парковки, которые мешают жизнедеятельности города. Указанная проблема требует от властей достаточно быстрых и эффективных решений в сфере организации парковочного пространства.

С сентября 2014 г. в г. Калуге реализуется проект платного парковочного пространства. Основные задачи этого проекта:

- снижение количества нарушений правил парковки в центральной части областного центра;
- увеличение оборачиваемости парковочных мест;
- стимулирование горожан использовать общественный транспорт при поездках в исторический центр города.

Появление платных парковок, во-первых, существенно разгрузило центральную часть города, во-вторых, способствовало повышению средней скорости движения транспортного потока, в третьих, явилось дополнительным источником привлечения денежных средств в бюджет города, причем эти средства были направлены на развитие городской инфраструктуры (строительство детских площадок, скверов, благоустройство города).



Задание к кейсу:

Разработайте политику в области качества для данного проекта.

#### Кейс 64

Анализ видов и последствий отказов в проекте.

Реализуется проект, связанный с созданием и эксплуатацией кафе, которое размещено в селе Урено-Карлинское на федеральной трассе М-5. Расположение кафе на трассе Ульяновск — Саранск в месте, где отсутствуют другие предприятия общественного питания, является его основным конкурентным преимуществом.

Собственник кафе чрезвычайно серьезно относится к вопросам обеспечения качества при реализации проекта. Консультанты проекта рекомендовали ему использовать метод анализа видов и последствий отказов. Данный метод был разработан в 60-х гг. прошлого века Национальным управлением по авионавтике и исследованиям космического пространства США и был ориентирован на использование авиационной, космической и атомной промышленности. В настоящее время метод получил широкое распространение как в промышленности, так и в сфере услуг<sup>1</sup>. Основное назначение метода применительно к сфере услуг заключается в выявлении при разработке и дальнейшем представлении услуг возможности появления дефектов и выработке необходимых мер по их предупреждению. При этом под дефектом понимается любое несоответствие требованиям, которое в сфере услуг трактуют как несоответствие требованиям потребителей. Метод предполагает выявление возможных дефектов, определение источника дефекта и последствий дефекта. Например, для ателье: дефект — в заказе выполнен другой фасон; источник — закройщик не понял требований клиента; последствия — отказ клиента принять заказ.

Задание к кейсу:

Выявите возможные дефекты, их источники и последствия в проекте «Кафе».

#### Кейс 65

Управление качеством проекта «Детский развивающий центр».

Проект «Детский развивающий центр» (ДРЦ) был задуман заказчиком и предоставлен для осуществления исполнителю. Изначально в обязанности исполнителя проекта входило покупка земли под строительство ДРЦ в поселке Хрустальный, строительство здания, ремонтные работы, а также найм персонала для ДРЦ.

Для реализации политики в области качества проекта компания-исполнитель выработала следующие задачи.

1. Разработка стандартов и требований качества продукции и процессов проекта ДРЦ.
2. Установление целевых уровней качества для каждого процесса проекта ДРЦ.
3. Разработка плана (программы) качества проекта и карты повышения качества проекта ДРЦ.
4. Проведение плановых и внеплановых проверок и инспекций на всех этапах проекта ДРЦ.
5. Использование таких инструментов, как диаграмма Исикавы и диаграмма Парето для планирования и контроля качества проекта ДРЦ.
6. Разработка анкет и опросников для получения обратной связи от работников и клиентов. В ходе переговоров с заказчиком были определены основные стандарты и требования к качеству продукции и процессов проекта ДРЦ.
7. Покупка земли в поселке Хрустальный с наличием всех соответствующих документов и разрешений.
8. Строительство здания с соблюдением требований пожарной и механической безопасности в соответствии с мерами по обеспечению выполнения санитарно-эпидемиологических требований, по обеспечению чистоты воздуха, питьевой воды и воды для хозяйственных нужд, а также по обеспечению защиты от шума.
9. Разработка архитектуры здания ДРЦ и парковой зоны в соответствии с требованиями заказчика и безопасности.
10. Найм квалифицированного персонала по договорам с соответствующим опытом работы и тщательный выбор компаний по аутсорсингу.
11. Предоставление своевременной отчетности заказчику о ходе проекта ДРЦ.

12. Сдача проекта ДРЦ в соответствии с поставленными временными рамками и бюджетом. Если компания-исполнитель не уложится в установленные рамки, она должна будет сообщить об этом заказчику для пересмотра условий договора и, возможно, сокращения размера бонуса.

Задания к кейсу:

1. Составьте план управления качеством проекта.
2. Выявите факторы, которые могут привести к снижению качества проекта.

Кейс 66

Задача «сделать или купить» при реализации проекта по строительству детейлинг-центра.

Собственник дилерского центра по продаже и сервисному обслуживанию автомобилей принял решение о строительстве в центральной части города детейлинг-центра. Детейлинг — это комплексный уход за автомобилем, направленный на восстановление и улучшение его внешнего вида. Потребность в этой услуге в крупных городах постоянно растет.

Основными фазами реализации данного проекта являются: разработка бизнес-плана; оформление земельного участка под строительство; разработка проектно-сметной документации; строительство одноэтажного здания центра на три бокса; закупка и установка оборудования; набор и обучение персонала.

Задания к кейсу:

1. Построить иерархическую структуру работ по данному проекту.
2. Определить работы, которые целесообразно передать внешним подрядчикам.
3. Сформировать перечень контрактов на закупку товаров и работ.
4. Путем изучения предложений, содержащихся на сайтах компаний вашего города подобрать потенциальных поставщиков для контрактов, указанных в п.3.

Кейс 67

Задача «сделать или купить» при реализации проекта по модернизации производства.

Акционерами завода по выпуску молочной продукции была сформулирована задача существенно повысить конкурентоспособность предприятия. Решение этой задачи требует модернизации как основных производственных цехов, так и инфраструктуры предприятия, а также проведения ремонтных работ в офисных помещениях. Необходимо также существенно обновить действующее оборудование (танки для молока, охладители, гомогенизаторы, сепараторы, нормализаторы молока). Предприятие также нуждалось в современной аналитической лаборатории.

Техническим директором предприятия был подготовлен проект модернизации производства. Проект предусматривает замену всех емкостей для молочного сырья с организацией процессов приемки и взвешивания сырья, приобретение оборудования для молочной очистки молока, для удаления бактерий и споровых микроорганизмов. Также предполагается организовать автоматическую мойку используемого оборудования. Для монтажа вновь приобретенного оборудования планируется строительство пристройки из сэндвич-панелей (на первом этаже этого сооружения должно быть размещено новое оборудование, на втором этаже — офисные помещения).

Задания к кейсу:

1. Определить работы, которые целесообразно передать внешним подрядчикам.
2. Сформировать перечень контрактов на закупку товаров и работ.

Кейс 68

Выбор поставщика продуктов питания при реализации проекта

«Летний спортивный лагерь для юных легкоатлетов».

Проект организации летнего спортивного лагеря для юных легкоатлетов преследует следующие цели: укрепление здоровья юных спортсменов; повышение уровня их физической готовности к интенсивным тренировкам; подготовка к выполнению нормативов, предусмотренных для легкоатлетов в возрастной группе; развитие технических и тактических навыков, определяемых легкоатлетической дисциплиной, в которой специализируются юные спортсмены.

В спортивном лагере должно быть организовано 5-разовое питание. Для снабжения лагерной столовой продуктами объявлены торги по отдельным группам продовольственных товаров. В частности, по группе бакалейных товаров оферты на торги направили три потенциальных поставщика. Оценка поставщиков проводилась по следующим критериям: надежность поставок; цена; качество; условия оплаты; возможность внеплановых поставок; предоставление скидок. Результаты оценки поставщиков по 10-балльной системе приведены в табл. 9.2.

Таблица 9.2

Критерий Поставщик 1 Поставщик 2 Поставщик 3

Надежность поставок 10 9 6

Цена 8 7 6

Качества 7 8 7

Условия оплаты 8 7 7

Возможность внеплановых поставок 7 8 7

Предоставление скидок 9 7 6

Задания к кейсу:

1. Оцените важность критериев, назначив каждому из них весовой коэффициент.
2. Определите рейтинг поставщиков на основе имеющихся балльных оценок и назначенных вами весовых коэффициентов.

Кейс 69

Формирование системы критериев для отбора поставщиков.

На сельскохозяйственном предприятии для различных видов учета использовались различные виды программных продуктов. В частности, бухгалтерский учет базировался на программном продукте «1С: Бухгалтерия сельскохозяйственного предприятия», отдел кадров предприятия использовал программу «1С: Зарплата и кадры», производственный учет велся на основе электронных таблиц Microsoft Excel.

Руководство предприятия приняло решение о переходе на ведение всех видов учета в единой информационной среде. В результате была внедрена система, базирующаяся на программном продукте «1С: Управление сельскохозяйственным предприятием 8». После внедрения системы возникла необходимость обучения всех офисных работников предприятия работе с этим программным продуктом. Для выбора поставщика образовательной услуги были объявлены торги, на которые поступили предложения от нескольких учебных центров.

Задания к кейсу:

1. Сформируйте систему критериев для ранжирования потенциальных поставщиков образовательной услуги.
2. Оцените весовые коэффициенты всех выбранных критериев.

Кейс 70

План управления коммуникациями проекта по разработке рекламной кампании.

ООО «Счастливое детство», специализирующееся на пошиве детской одежды, подготовило к летнему сезону новую коллекцию. Проведение рекламной кампании этой коллекции детской одежды поручено приглашенной проектной команде в составе: руководитель проекта (общее руководство, координация исполнителей, разработка и контроль календарного плана, контроль исполнения бюджета проекта, формирование плана управления коммуникациями); арт-менеджер (разработка творческой стратегии проекта, контроль за исполнением всех креативных элементов рекламного продукта); дизайнер (визуализация творческих компонентов проекта); менеджер по медийному планированию (формирование медийного плана, работа со средствами тиражирования и распространения рекламы).

Проект рассчитан на 3 месяца (январь — март). Куратором проекта со стороны заказчика (ООО «Счастливое детство») является заместитель генерального директора предприятия по маркетингу.

Задание к кейсу:

Разработайте план управления коммуникациями проекта.

Кейс 71

План управления коммуникациями проекта по строительству профилактория.

Акционеры крупного фармацевтического завода приняли решение о строительстве профилактория для работников предприятия в загородной зоне. Из состава штатных работников предприятия организована команда для реализации данного строительного проекта. В ее состав вошли: руководитель проекта (организация подготовки проектной документации, выбор поставщиков и подрядчиков, календарное и ресурсное планирование, координация и контроль деятельности всех участников проекта; главный инженер (организация работ по проекту на всех стадиях его реализации); администратор контрактов (организация процедур оформления, контроля исполнения и закрытия контрактов); финансовый директор проекта (разработка и контроль исполнения бюджета проекта, управление финансовыми потоками); IT-менеджер (организация информационного обеспечения проекта); руководитель группы управления строительно-монтажными работами (координация работы подрядных организаций, сопровождение всех видов работ на строительной площадке); руководитель группы эксплуатационных испытаний (контроль качества работ, приемка работ у подрядчиков).

Задание к кейсу:

Разработайте план управления коммуникациями проекта.

Кейс 72

Коммуникационные проблемы директора проекта по маркетингу.

Вновь назначенный директор проекта по маркетингу столкнулся с серьезной проблемой: ежедневно на его электронную почту поступали десятки писем от участников проекта с различными запросами. Кто-то просил подготовить справку по результатам анализа рынка, кто-то нуждался в информации о компаниях — потенциальных поставщиках, кто-то направлял свои предложения по участию в проекте. Менеджер по маркетингу буквально захлебнулся в этом потоке писем. Начав разбираться в ситуации, он узнал, что его предшественник основную часть рабочего времени тратил на работу с электронной почтой, в результате на другие дела времени практически не оставалось. В результате он был вынужден покинуть проект. Новый менеджер, проработав 2 месяца в таком же режиме, решил каким-либо образом переломить ситуацию с коммуникациями.

Задания к кейсу:

1. Оцените деятельность предыдущего директора проекта по маркетингу.
2. Дайте рекомендации новому менеджеру по маркетингу по изменению системы коммуникаций.

Кейс 73

Дискуссия на совещании.

Во время совещаний руководитель проекта Александр, будучи по натуре творческим человеком и получая удовольствие от генерации идей, нередко высказывал свои идеи одним из первых. Однако как-то раз он обратил внимание, что некоторые участники совещаний в ходе дискуссии никогда не высказывают идей, отличающихся от тех, что он предложил, но в то же время формулируют достаточно интересные мысли при встречах тет-а-тет, когда он их об этом просит. Александр задумался: в чем дело, почему одни и те же люди в одних случаях достаточно активны и креативны, а в других — абсолютно пассивны и склонны к конформизму. Найдя ответ на этот вопрос, Александр кардинально поменял свой подход к проведению совещаний.

Задание к кейсу:

Сформулируйте, какие именно изменения, по вашему мнению, внес Александр в подходы к проведению совещаний.

Кейс 74

Финансирование проекта выхода

телекоммуникационной компании в другие регионы.

Региональная телекоммуникационная компания «Телезон», (г. Красноярск) приняла решение выйти за пределы Красноярского края. Первым городом за пределами региона, где будет доступен весь спектр ее услуг, стал Абакан, Республика Хакасия. Телекоммуникационная компания открывает в Абакане свой филиал. Для реализации проекта в Абакане на двух телекоммуникационных площадках города размещено современное коммутационное и каналобразующее оборудование. Инвестиционный план этого этапа развития региональной сети оценивается в 12 млн руб. Общий объем инвестиций на реализацию всего проекта выхода в соседние регионы по предварительным оценкам составит 80 млн руб.

Задания к кейсу:

1. Предложите руководству компании «Телезон» различные способы финансирования этого проекта.
2. Оцените достоинства и недостатки предложенных способов финансирования.

Кейс 75

Организация финансирования крупного инвестиционного проекта.

Группа компаний БКФ основана в 2004 г. Она занимается производством гофрированной упаковки из картона. В составе группы компаний — несколько производственных, а также заготовительных и сбытовых предприятий в Москве, Санкт-Петербурге и других городах России. Компания не является публичной.

Несколько лет назад собственники и менеджеры решили реализовать проект строительства нового бумажного завода (поставщика вторичного сырья) в Центральной России. Рассматривались следующие варианты финансирования.

1. Создание совместного предприятия с конкурентами (они тоже являются потребителями вторичного сырья). Предполагалось создание проектной фирмы, которая получала бы инвестиции и на них осуществляла строительство завода. Однако переговоры не увенчались успехом.
2. Привлечение синдицированного финансирования через международные организации — Международную финансовую корпорацию (МФК) или Европейский банк реконструкции и развития. Наиболее плодотворно переговоры шли с МФК, которая была готова инвестировать в проект 15%, а остальное финансирование привлечь в формате синдицированного кредита. Однако в связи с финансовым кризисом 2008 г. МФК отказалась от участия в сделке. Кредитование от партнеров организации также сорвалось, поскольку в синдикат входили несколько европейских банков, серьезно пострадавших в тот период, и ряд крупных европейских производителей, также потерявших свои позиции в кризис.

Тем не менее было решено не отказываться от проекта, но пересмотреть его масштаб, сроки реализации и изыскать другие источники финансирования. Масштаб проекта был уменьшен (до 3 млрд руб.), техническая документация пересмотрена, и группа компаний БКФ смогла сконцентрировать около 25% необходимых инвестиций. Однако необходимо было найти оставшиеся 75%, при длительном сроке реализации проекта (около 8 лет).

Поскольку группа компаний БКФ не является публичной, привлечение средств с финансового рынка для нее проблематичный и долгий процесс, требующий серьезных изменений в структуре бизнеса. По этой причине в качестве источников финансирования рассматривались финансирование через экспортное кредитное агентство, привлечение банковского кредита, а также комбинация этих источников.

Через экспортное кредитное агентство (ЕКА) напрямую можно профинансировать стоимость закупаемого оборудования, что составляло около 60% от инвестиций в проект.

Остальное финансирование осуществлялось в форме привлечения кредита. При этом вследствие тщательной проработки проектной документации удалось получить одобрение кредитной заявки крупного российского банка с государственным участием и дочерней структуры европейской финансовой группы. В итоге было выбрано предложение российского банка, который был готов предоставить кредит в рублях, притом что закупка оборудования осуществлялась в Европе. Таким образом, банк взял на себя валютные риски.

В результате часть проекта была профинансирована банком напрямую, а часть — через ЕКА. Кроме того, банк выдал гарантии по аккредитивам, открытым для проекта зарубежными кредитными учреждениями на поставку оборудования.

Задания к кейсу:

1. Сформулируйте функции экспортных кредитных агентств. Определите роль такого агентства в данном проекте.
2. Укажите варианты и методы финансирования проекта, используемые компанией. Почему они были отвергнуты?
3. Обоснуйте преимущества выбранного в итоге метода финансирования.

Кейс 76

Выбор источника финансирования инвестиционного проекта.

Компании «Мультиком» для реализации инвестиционных проектов требуются финансовые ресурсы в размере 1 млрд руб. сроком на 4 года.

Компания решила привлечь средства на финансовом рынке путем банковского кредита или эмиссии облигаций. Гарантом выступает головное предприятие — инициатор проекта, которое не требует от проектной компании вознаграждения за предоставление гарантии.

На рабочем совещании у финансового директора рассматриваются варианты привлечения банковского кредита и несколько вариантов эмиссии обычных необеспеченных облигаций, предложенных различными службами компании.

#### Банковский кредит

Рассмотрев кредитную заявку компании, банк предложил следующие условия кредитования. Кредит в сумме 1 млрд руб. банк предоставляет проектной компании сроком на 4 года под гарантию инициатора проекта. Кредит выдается проектной компании под 20% годовых с ежемесячной выплатой процентов. Кредит погашается единовременно через 4 года.

#### Эмиссия облигаций

##### Первый вариант

Финансовый отдел компании для привлечения инвестиционных ресурсов предложил выпустить безотзывные 4-годичные облигации номинальной стоимостью 1000 руб. с купонной ставкой 20% годовых. Доход по купону выплачивается 1 раз в год. По данным, представленным финансовым отделом, в настоящее время аналогичные компании осуществляют эмиссию облигаций на срок 3-5 лет, выплачивая по купону 20% годовых. По мнению финансового отдела, 20% — это нормальная рыночная доходность, которая будет привлекательна для инвесторов и эмиссию облигаций будет достаточно легко разместить. Объем эмиссии, равный 1 млрд руб., потребует выпуска 100 тыс. облигаций по 10000 руб., которые будут выпущены в бездокументарной форме как именные ценные бумаги.

##### Второй вариант

Данный вариант предложен отделом по управлению собственностью. По мнению специалистов данного подразделения, 20%-й заем слишком дорог. Предложено выпустить безотзывные необеспеченные облигации с купонной ставкой 15% годовых с выплатой купона 1 раз в год, что будет дешевле в обслуживании привлеченных средств.

В представленных материалах специалисты данного отдела аргументируют свою позицию по поводу 15% купона тем, что на финансовом рынке в настоящее время имеются облигации, выпущенные компанией такого же профиля, по которым установлен купон в размере 15%

Перед проведением совещания финансовый директор дал поручение службе финансового анализа подготовить справку по вопросу о том, какие облигации аналогичных компаний в настоящее время обращаются на рынке и каковы параметры выпуска данных облигаций, и дать экспертную оценку существующим рыночным процентным ставкам.

#### Из справки службы финансового анализа

1. На фондовом рынке в настоящее время котируются облигации, выпущенные компанией, которая по своим параметрам (виду деятельности, финансовым показателям и др.) весьма похожа на компанию «Мультиком». Облигации имеют номинальную стоимость 1000 руб. и годовую купонную ставку 15%. До срока погашения этих облигаций осталось 5 лет. В настоящее время облигации этой компании стоят на рынке 85% от их номинальной стоимости.
2. По оценкам аналитиков, доходность по обращающимся облигациям аналогичной компании можно принять в качестве рыночной, т.е. инвесторы готовы предоставить компании необходимые ресурсы под данный уровень доходности. На запрос аналитического отдела независимая инвестиционная компания ответила, что по ее мнению, с учетом риска инвестиционного проекта инвесторы потребуют от проектной компании доходности в размере 20%.
3. Для выпуска облигаций необходимы услуги финансового консультанта и андеррайтера. Услуги финансового консультанта составляют 500 тыс. руб. Услуги андеррайтера составляют 1,2% от объема эмиссии облигаций по их номинальной стоимости. Андеррайтер гарантирует размещение всего выпуска.
4. Налог на регистрацию проспекта эмиссии составляет 0,8% от объема эмиссии по номинальной стоимости облигаций и уплачивается при подаче проспекта на регистрацию.

5. У компании имеются оборотные средства для оплаты услуг финансового консультанта, андеррайтера и уплаты налога на регистрацию проекта эмиссии.

Задания к кейсу:

1. Обсудите предложенные варианты привлечения финансовых средств.
2. Произведите оценку стоимости привлечения капитала по каждому варианту и выберите вариант, который обеспечивает наименьшую стоимость привлекаемых ресурсов. Аргументируйте свой выбор.

Кейс 77

Финансирование инновационного проекта.

Рассматривается проект создания первого в России крупномасштабного промышленного производства эффективной, долговечной и безопасной теплоизоляционной продукции на основе пеностекла по отечественной технологии. Инвестиционным проектом, реализацию которого осуществляет ЗАО «Компания «СТЭС-Владимир» (проектная компания), предусмотрено строительство в г. Владимире наукоемкого экологически чистого производства, оснащенного современными комплексами технологического оборудования. В настоящее время аналогичную продукцию производят только в США.

К сожалению, в силу различных причин инициаторы проекта не смогли воспользоваться возможностями, предоставляемыми российскими финансовыми институтами развития («инвестиционными лифтами»). Ранние этапы проекта — вплоть до создания опытно-промышленного производства — были обеспечены ими самостоятельно, и привлеченные ресурсы ограничились займом одного из участников. Реализация инновационного проекта в промышленном масштабе стала возможной благодаря его поддержке государственной корпорацией «Внешэкономбанк» как ведущим национальным финансовым институтом развития, располагающим достаточной ресурсной базой и возможностями обеспечить наиболее благоприятные условия финансирования, недоступные для коммерческих банков. Не менее важную роль играют возможности государственной корпорации по содействию в координации и развертывании работы с основными потребителями продукции. Проект является одним из важнейших по направлению «повышение энергоэффективности» из числа реализуемых в настоящее время с участием государственной корпорации «Внешэкономбанк». В процессе рассмотрения и принятия государственной корпорацией «Внешэкономбанк» решения о финансировании проекта «Создание промышленного производства теплоизоляционной продукции на основе пеностекла марки “Неопорм”» в г.Владимире проект получил статус инновационного, что должно предполагать особый подход при определении условий его финансовой поддержки. Наличие указанного статуса делает возможным получение проектной компанией тех форм государственной поддержки, которые распространяются на инновационные проекты.

Действующие условия финансовой поддержки проекта включают в себя основанное на международной практике проектного и экспортного финансирования кредитование в иностранной валюте закупок инвестиционных товаров и услуг, а также кредитование местных затрат в рублях. Как валютная, так и рублевая части предоставленных ЗАО «Компания «СТЭС-Владимир» кредитных ресурсов носят в целом (в сравнении с корпоративным кредитованием) льготный характер. В то же время их предоставление сопровождается рядом требований к инициаторам проекта, обычно предъявляемых кредиторами к заемщикам при финансировании такого рода операций. В частности, в основе структуры обслуживания кредита лежит требование о равномерности погашения основного долга и процентов без снижения долговой нагрузки в особенно сложный для проектной компании начальный период возврата кредита. Кредитором использована конгруэнтная структура, т.е. совпадающая со сроками погашения долговых обязательств государственной корпорации «Внешэкономбанк» по кредитам зарубежных банков. Между тем очевидно, что задачи вывода завода на проектную мощность и развертывания программы реализации продукции потребуют достаточного времени, что объективно связано с ранее рассмотренными факторами: использованием инновационных производственных процессов, продвижением инновационной продукции на рынке, освоением различных новых сфер и технологий ее применения. Так же, как и другие финансовые институты развития (Международный банк реконструкции и развития, Международная финансовая корпорация и др.), государственная корпорация «Внешэкономбанк» при реализации кредитной программы использовала отдельные компоненты классического проектного финансирования. Однако, хотя некоторые элементы и признаки такого финансирования имеются, в чистом виде условия этой программы к данному типу финансирования отнести нельзя. В этом контексте, очевидно, корректнее говорить о ряде льгот и преимуществ, которые получили бы спонсоры проекта (если сравнивать с гипотетическим альтернативным вариантом привлечения долгового финансирования на цели проекта в коммерческом банке). Наряду с этим исходя из инновационного характера проекта при организации его финансирования инициаторам со стороны кредитора не был предъявлен ряд типовых требований, что само по себе можно квалифицировать как дополнительные льготы, сделавшие возможным открытие финансирования.

Вместе с тем с учетом инновационного характера проекта ряд базовых требований проектного финансирования не был (и не мог быть) выполнен. Кредитор использовал превалирующие на российском финансовом рынке типовые подходы корпоративного кредитования, а возможности адекватного структурирования проекта не использовались. Операционные стандарты, лежащие в основе кредитно-инвестиционной деятельности государственной корпорации «Внешэкономбанк», квалифицируют кредитора не как стороннего участника проекта, а как его полноценного партнера. Исходя из этого государственная корпорация объективно заинтересована в успехе проекта и должна всячески содействовать его достижению, поскольку выручка от поставок продукции является источником возврата кредита.

Принимая во внимание практику оценки и корректировки первоначальных условий финансирования при создании нового производства и переходе от инвестиционной фазы к эксплуатационной (структура погашения кредита, состав обеспечения и уровень процентной ставки), целесообразно скорректировать условия дальнейшей финансовой поддержки проекта с учетом указанных факторов и его инновационного характера. Прежде всего речь идет об адекватной структуре погашения кредита и снижении долговой нагрузки, особенно в начальный период обслуживания долга.

Задания к кейсу:

1. Укажите достоинства и недостатки используемого в инновационном проекте метода финансирования.
2. Предложите перечень изменений, которые необходимо внести в схему кредитования проекта.
3. Сформулируйте перечень мер содействия успешной реализации проекта, которые может оказать государственная корпорация «Внешэкономбанк».

Кейс 78

Финансирование проекта строительства завода.

Группа компаний «Регион Трейд» начала свою историю в 2001 г., когда была создана компания «Регион Трейд Бакалея», специализирующаяся на оптовых поставках сахара.



На сегодняшний день она является одним из крупнейших региональных трейдеров на сахарном рынке России.

С достижением высокого уровня развития направления, связанного с производством сахара, очередным шагом стало расширение сферы деятельности группы компаний. Бурный рост строительной отрасли в стране выявил одну из основных проблем — недостаток на рынке строительных материалов, оптимальных по цене и технологичных в применении. Это и определило вектор дальнейшего развития компании.

Развитие строительного направления началось с создания компании «Инвестстрой». Изначально «Инвестстрой» выступал с предложением теплоизоляционных материалов, но с развитием компании ассортимент предлагаемой продукции расширялся.

Затем в составе группы была создана строительно-монтажная компания «РТ Комплект», которая выполняет строительные, подрядные, генподрядные работы.

Очередным этапом развития стало решение открыть собственное производственное предприятие по выпуску сэндвич-панелей. Очевидно, что для реализации подобного проекта понадобилось привлечение значительных средств. Был проведен поиск финансового партнера на новое направление для группы. Им оказался «Номос-банк».

Сотрудничество с «Номос-банком» открывало для инициатора проекта по созданию завода «Термолэнд» ряд преимуществ, которые были обусловлены следующими факторами.

1. В период реализации проекта «Номос-банк» был одной из немногих кредитных организаций в России, имевших реальный опыт предоставления услуг в области проектного финансирования.
2. У «Номос-банка» был филиал в г. Новосибирске.

Сотрудничество «Номос-банка» и компании «Термолэнд» не ограничилось предоставлением финансирования в ходе реализации проекта. Налаженное взаимодействие компании и банка позволяло выбирать банковские продукты, которые оптимально подходили для решения задач, возникающих на разных этапах от строительства завода до реализации выпускаемой им продукции.

Задачи: Решения, предложенные «Номос-банком»

Закупка импортного оборудования. Использование лизинга как наиболее долгосрочного инструмента финансирования.

Оптимизация процесса закупки сырья. Применение аккредитивов с постфинансированием.

Реализация продукции завода через созданные собственные торговые дома. Использование овердрафтного кредита, который учитывал оборот, связанный с торговой деятельностью.

Оптимизация процесса начисления и выплаты заработной платы. Реализация совместно с «Номос-банком» зарплатного проекта.

Финансирование проекта в процессе деятельности нового предприятия осуществляется за счет привлечения заемных средств и собственной прибыли. Схема привлечения заемных средств выглядит следующим образом: лизинговое финансирование в размере 100,3 млн руб. и банковские кредиты «Номос-банка» на общую сумму 188,7 млн.руб.

Проект был признан социально значимым и в соответствии с Законом Новосибирской области «О государственной поддержке инвестиционной деятельности на территории Новосибирской области» получил государственную поддержку в виде инвестиций.

Задания к кейсу:

1. Оцените достоинства предложенной схемы финансирования проекта.
2. Перечислите признаки, по которым описанную схему следует отнести к проектному финансированию.
3. Дайте рекомендации по совершенствованию процесса финансирования данного инвестиционного проекта.

#### 4.4. Шкала оценивания промежуточной аттестации

Оценка	Компетенции	Дескрипторы (уровни) – основные признаки освоения (показатели достижения результата)
--------	-------------	--

«зачтено» (50 - 100 баллов)	УК-2	Демонстрирует недостаточный уровень знаний об управлении проектом на всех этапах его жизненного цикла; с трудом формулирует цель, задачи, обосновывает актуальность, значимость, не может спрогнозировать ожидаемые результаты проекта и возможные сферы его применения. Ответ не отличается логикой изложения, отсутствует знание научной терминологии
	УК-3	Имеет представление об основных нормах и правилах командной работы. Может выбирать оптимальный способ разрешения конфликтов и противоречий при деловом общении. Способен решать поставленные задачи при изменении входных условий
	ОПК-1	Демонстрирует достаточный уровень знаний законов и других нормативных и правовых актов, регламентирующих деятельность в сфере образования в РФ. ¶В большинстве своем способен применить основные нормативно-правовые акты в сфере образования и оптимизировать профессиональную деятельность с учетом норм профессиональной этики. ¶Обладает определенными навыками поиска организационно-управленческих решений в проблемной области. ¶Ответ построен логично, материал излагается научным языком, но без использования дополнительного материала.¶
«не зачтено» (0 - 49 баллов)	УК-2	Допускает серьезные ошибки и неточности при разработке плана реализации проекта с использованием различных инструментов планирования. В большинстве своем не может решить задачи, возникающие на всех этапах жизненного цикла проекта. Отсутствует знание специальной терминологии, логика и последовательность изложения
	УК-3	Не ориентируется в особенностях организации социального взаимодействия и реализации своей роли в команде, раскрывает их фрагментарно. Не может решать задачи по распределению поручений и делегированию полномочий членам команды. Не отвечает на дополнительные вопросы по темам курса
	ОПК-1	Допускает фактические ошибки и неточности в воспроизведении материала по приоритетным направлениям развития системы образования Российской Федерации, законам и другим нормативным и правовым актам, регламентирующим деятельность в сфере образования в РФ. ¶Не способен найти решение педагогической задачи с учетом норм профессиональной этики. ¶Отсутствует знание специальной терминологии, логика и последовательность изложения нарушены¶

## 5. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины (модуля)

### 5.1 Методические указания по организации самостоятельной работы обучающихся:

Приступая к изучению дисциплины, в первую очередь обучающимся необходимо ознакомиться содержанием рабочей программы дисциплины (РПД), которая определяет содержание, объем, а также порядок изучения и преподавания учебной дисциплины, ее раздела, части.

Для самостоятельной работы важное значение имеют разделы «Объем и содержание дисциплины», «Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины» и «Материально-техническое обеспечение дисциплины, программное обеспечение, профессиональные базы данных и информационные справочные системы».

В разделе «Объем и содержание дисциплины» указываются все разделы и темы изучаемой дисциплины, а также виды занятий и планируемый объем в академических часах.

В разделе «Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины» указана рекомендуемая основная и дополнительная литература.

В разделе «Материально-техническое обеспечение дисциплины, программное обеспечение, профессиональные базы данных и информационные справочные системы» содержится перечень профессиональных баз данных и информационных справочных систем, необходимых для освоения дисциплины.

## 5.2 Рекомендации обучающимся по работе с теоретическими материалами по дисциплине

При изучении и проработке теоретического материала необходимо:

- просмотреть еще раз презентацию лекции в системе MOODLe, повторить законспектированный на лекционном занятии материал и дополнить его с учетом рекомендованной дополнительной литературы;
- при самостоятельном изучении теоретической темы сделать конспект, используя рекомендованные в РПД источники, профессиональные базы данных и информационные справочные системы;
- ответить на вопросы для самостоятельной работы, по теме представленные в пункте 3.2 РПД.
- при подготовке к текущему контролю использовать материалы фонда оценочных средств (ФОС).

## 5.3 Рекомендации по работе с научной и учебной литературой

Работа с основной и дополнительной литературой является главной формой самостоятельной работы и необходима при подготовке к устному опросу на семинарских занятиях, к дебатам, тестированию, экзамену. Она включает проработку лекционного материала и рекомендованных источников и литературы по тематике лекций.

Конспект лекции должен содержать реферативную запись основных вопросов лекции, в том числе с опорой на размещенные в системе MOODLe презентации, основных источников и литературы по темам, выводы по каждому вопросу. Конспект может быть выполнен в рамках распечатки выдачи презентаций лекций или в отдельной тетради по предмету. Он должен быть аккуратным, хорошо читаемым, не содержать не относящуюся к теме информацию или рисунки.

Конспекты научной литературы при самостоятельной подготовке к занятиям должны содержать ответы на каждый поставленный в теме вопрос, иметь ссылку на источник информации с обязательным указанием автора, названия и года издания используемой научной литературы. Конспект может быть опорным (содержать лишь основные ключевые позиции), но при этом позволяющим дать полный ответ по вопросу, может быть подробным. Объем конспекта определяется самим студентом.

В процессе работы с основной и дополнительной литературой студент может:

- делать записи по ходу чтения в виде простого или развернутого плана (создавать перечень основных вопросов, рассмотренных в источнике);
- составлять тезисы (цитирование наиболее важных мест статьи или монографии, короткое изложение основных мыслей автора);
- готовить аннотации (краткое обобщение основных вопросов работы);
- создавать конспекты (развернутые тезисы).

## 5.4. Рекомендации по подготовке к отдельным заданиям текущего контроля

Собеседование предполагает организацию беседы преподавателя со студентами по вопросам практического занятия с целью более обстоятельного выявления их знаний по определенному разделу, теме, проблеме и т.п. Все члены группы могут участвовать в обсуждении, добавлять информацию, дискутировать, задавать вопросы и т.д.

Устный опрос может применяться в различных формах: фронтальный, индивидуальный, комбинированный. Основные качества устного ответа подлежащего оценке:

- правильность ответа по содержанию;
- полнота и глубина ответа;
- сознательность ответа;
- логика изложения материала;
- рациональность использованных приемов и способов решения поставленной учебной задачи;

- своевременность и эффективность использования наглядных пособий и технических средств при ответе;
- использование дополнительного материала;
- рациональность использования времени, отведенного на задание.

Устный опрос может сопровождаться презентацией, которая подготавливается по одному из вопросов практического занятия. При выступлении с презентацией необходимо обращать внимание на такие моменты как:

- содержание презентации: актуальность темы, полнота ее раскрытия, смысловое содержание, соответствие заявленной темы содержанию, соответствие методическим требованиям (цели, ссылки на ресурсы, соответствие содержания и литературы), практическая направленность, соответствие содержания заявленной форме, адекватность использования технических средств учебным задачам, последовательность и логичность презентуемого материала;
- оформление презентации: объем (оптимальное количество), дизайн (читаемость, наличие и соответствие графики и анимации, звуковое оформление, структурирование информации, соответствие заявленным требованиям), оригинальность оформления, эстетика, использование возможности программной среды, соответствие стандартам оформления;
- личностные качества: ораторские способности, соблюдение регламента, эмоциональность, умение ответить на вопросы, систематизированные, глубокие и полные знания по всем разделам программы;
- содержание выступления: логичность изложения материала, раскрытие темы, доступность изложения, эффективность применения средств ИКТ, способы и условия достижения результативности и эффективности для выполнения задач своей профессиональной или учебной деятельности, доказательность принимаемых решений, умение аргументировать свои заключения, выводы.

## 6. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины

### 6.1 Основная литература:

1. Балашов А. И., Рогова Е. М., Тихонова М. В., Ткаченко Е. А. Управление проектами : Учебник и практикум для вузов. - Москва: Юрайт, 2020. - 383 с. - Текст : электронный // ЭБС «ЮРАЙТ» [сайт]. - URL: <https://urait.ru/bcode/449791>
2. Васючкова Т. С., Иванчева Н. А., Держо М. А., Пухначева Т. П. Управление проектами с использованием Microsoft Project. - 2-е изд., испр.. - Москва: Национальный Открытый Университет «ИНТУИТ», 2016. - 148 с. - Текст : электронный // ЭБС «Университетская библиотека онлайн» [сайт]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=429881>
3. Ньютон, Ричард Управление проектами от А до Я. - 2021-02-28; Управление проектами от А до Я. - Москва: Альпина Бизнес Букс, 2019. - 192 с. - Текст : электронный // IPR BOOKS [сайт]. - URL: <http://www.iprbookshop.ru/82359.html>

### 6.2 Дополнительная литература:

1. Чуйкина О. А. Проектная деятельность как средство формирования коммуникативных универсальных учебных действий младших школьников на уроках музыки: выпускная квалификационная работа : студенческая научная работа. - Нижний Тагил: б.и., 2019. - 96 с. - Текст : электронный // ЭБС «Университетская библиотека онлайн» [сайт]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=562691>
2. Пахомова Н. Ю., Дмитриева Н. В., Кузьмина Е. В. Проектная деятельность. Оценивание достижений обучающихся: методическое пособие для учителя начальных классов. 2 класс : методическое пособие. - Москва: Русское слово — учебник, 2017. - 73 с. - Текст : электронный // ЭБС «Университетская библиотека онлайн» [сайт]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=486095>

3. Преображенская Т. В., Муртазина М. Ш., Алетдинова А. А. Управление проектами : учебное пособие. - Новосибирск: Новосибирский государственный технический университет, 2018. - 123 с. - Текст : электронный // ЭБС «Университетская библиотека онлайн» [сайт]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=574957>
4. Трубилин, А. И., Гайдук, В. И., Кондрашова, А. В. Управление проектами : учебное пособие. - Весь срок охраны авторского права; Управление проектами. - Саратов: Ай Пи Ар Медиа, 2019. - 163 с. - Текст : электронный // IPR BOOKS [сайт]. - URL: <http://www.iprbookshop.ru/86340.html>
5. Левушкина С. В. Управление проектами : учебное пособие. - Ставрополь: Ставропольский государственный аграрный университет, 2017. - 204 с. - Текст : электронный // ЭБС «Университетская библиотека онлайн» [сайт]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=484988>
6. Клаверов, В. Б. Управление проектами. Кейс практического обучения : учебное пособие. - Весь срок охраны авторского права; Управление проектами. Кейс практического обучения. - Саратов: Ай Пи Эр Медиа, 2018. - 142 с. - Текст : электронный // IPR BOOKS [сайт]. - URL: <http://www.iprbookshop.ru/69295.html>
7. Зеленский П. С., Зимнякова Т. С., Поподько Г. И., Нагаева О. С., Улина С. Л. Управление проектами : учебное пособие. - Красноярск: СФУ, 2017. - 132 с. - Текст : электронный // ЭБС «Университетская библиотека онлайн» [сайт]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=497741>

### 6.3 Иные источники:

1. Справочно-информационный портал Sociosite - [www.sociosite.net](http://www.sociosite.net)
2. Портал по социально-гуманитарному и политологическому образованию - [www.humanities.edu.ru](http://www.humanities.edu.ru)
3. Федеральный портал «Российское образование» - <http://www.edu.ru/>
4. Портал «Гуманитарное образование» - <http://www.humanities.edu.ru/>
5. Федеральное хранилище «Единая коллекция цифровых образовательных ресурсов» - <http://school-collection.edu.ru/>
6. Федеральная служба по надзору в сфере образования и науки - <http://obrnadzor.gov.ru>
7. Вопросы образования - <http://www.ecsocman.edu.ru/vo>
8. Электронный справочник «Информιο» - [www.informio.ru](http://www.informio.ru)
9. Электронная гуманитарная библиотека - <http://www.gumfak.ru/>
10. Управление проектами: фундаментальный курс - [https://www.hse.ru/pubs/share/direct/demo\\_document/148559151](https://www.hse.ru/pubs/share/direct/demo_document/148559151)

## 7. Материально-техническое обеспечение дисциплины, программное обеспечение, профессиональные базы данных и информационные справочные системы

Для проведения занятий по дисциплине необходимо следующее материально-техническое обеспечение: учебные аудитории для проведения занятий лекционного и семинарского типа, групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации, помещения для самостоятельной работы.

Учебные аудитории и помещения для самостоятельной работы укомплектованы специализированной мебелью и техническими средствами обучения, служащими для представления учебной информации большой аудитории.

Помещения для самостоятельной работы укомплектованы компьютерной техникой с возможностью подключения к сети "Интернет" и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду Университета.

Для проведения занятий лекционного типа используются наборы демонстрационного оборудования, обеспечивающие тематические иллюстрации (проектор, ноутбук, экран/ интерактивная доска).

Лицензионное и свободно распространяемое программное обеспечение:

Microsoft Office Профессиональный плюс 2007

Профессиональные базы данных и информационные справочные системы:

1. Цифровой образовательный ресурс IPR SMART. – URL: <http://www.iprbookshop.ru>
2. ЭБС «Университетская библиотека онлайн» . – URL: <http://www.biblioclub.ru>
3. Юрайт: электронно-библиотечная система. – URL: <https://urait.ru>
4. Научная электронная библиотека «КиберЛенинка». – URL: <https://cyberleninka.ru>
5. Научная электронная библиотека eLIBRARY.ru. – URL: <https://elibrary.ru>
6. Электронный справочник «Информιο» . – URL: <https://www.informio.ru>
7. Тамбовская областная универсальная научная библиотека им. А.С. Пушкина. – URL: <http://www.tambovlib.ru>
8. Springer Open (ресурсы Springer открытого доступа): база данных. – URL: <https://www.springeropen.com>
9. Консультант студента. Гуманитарные науки: электронно-библиотечная система. – URL: <https://www.studentlibrary.ru>
10. Электронный каталог Фундаментальной библиотеки ТГУ. – URL: <http://biblio.tsutmb.ru/elektronnyij-katalog>
11. Web of Science: политематическая реферативно-библиографическая и наукометрическая база данных . – URL: <https://apps.webofknowledge.com>
12. Российская национальная библиотека. – URL: <http://nlr.ru>
13. Университетская библиотека онлайн: электронно-библиотечная система. – URL: <https://biblioclub.ru>
14. Электронная библиотека РФФИ. – URL: <https://www.rfbr.ru/rffi/ru/library>

### **Электронная информационно-образовательная среда**

[https://auth.tsutmb.ru/authorize?response\\_type=code&client\\_id=moodle&state=xyz](https://auth.tsutmb.ru/authorize?response_type=code&client_id=moodle&state=xyz)

Взаимодействие преподавателя и студента в процессе обучения осуществляется посредством мультимедийных, гипертекстовых, сетевых, телекоммуникационных технологий, используемых в электронной информационно-образовательной среде университета.