

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ
УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ
«САМАРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Кафедра общего и стратегического менеджмента

Н. А. Дубровина, А. Е. Термелева

УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТАМИ

Рекомендовано Советом Учебно-методического объединения по образованию в области менеджмента в качестве учебного пособия для студентов высших учебных заведений, обучающихся по направлению подготовки 38.03.02 «Менеджмент» (квалификация (степень) «бакалавр»)

Самара
Издательство «Самарский университет»
2014

УДК 338.2
ББК 65.050
Д79

Рецензенты:

д-р экон. наук, проф. А. Г. Плеханов,
д-р экон. наук, проф. Б. Я. Татарских

Дубровина, Н. А.

Д79

Управление проектами : учебное пособие / Н. А. Дубровина, А. Е. Термелева. – Самара : Издательство «Самарский университет», 2014. – 80 с.

ISBN 978-5-86465-633-4

В рамках данного учебного пособия приведены методические рекомендации по написанию эссе, контрольных работ, составлению материалов-презентаций, практико-ориентированные задания, кейсы, тесты для контроля знаний студента.

Предназначено для закрепления у студентов полученных теоретических знаний и практических навыков, освоенных компетенций по курсу «Управление проектами».

УДК 338.2
ББК 65.050

ISBN 978-5-86465-633-4

- © Дубровина Н. А., Термелева А. Е., 2014
- © Самарский государственный университет, 2014
- © Оформление. Издательство «Самарский университет», 2014

ОГЛАВЛЕНИЕ

Введение	4
Решение кейсов (ситуационных задач)	6
Написание эссе	52
Создание материалов-презентаций	54
Контрольная работа (для студентов заочного отделения)	56
Примерные вопросы к экзамену	58
Тесты для контроля знаний	60
Библиографический список	76

ВВЕДЕНИЕ

Термины «проект» и «управление проектами» становятся частью нашей повседневной жизни и ассоциируются с внедрением новаторских идей, новых управленческих решений, нацелены на эффективную реализацию при четком использовании ограниченных ресурсов (материальных, финансовых, человеческих, информационных и т. д.).

В данном учебном пособии приведены методические рекомендации по написанию эссе, контрольных работ, составлению материалов-презентаций, практико-ориентированные задания, кейсы, тесты для самостоятельной работы студента.

Цель практических занятий по данному курсу заключается в следующем:

1. практическое применение и использование студентами материалов лекционного курса;
2. отработка методолого-понятийного аппарата дисциплины;
3. развитие навыков самостоятельной работы при подготовке презентаций, контрольных работ, докладов, выступлений и рефератов, при написании эссе;
4. развитие креативных навыков и навыков работы с ограниченными ресурсами в процессе подготовки групповых и самостоятельных заданий, в разработке проектов, кейсов;
5. содействие личностному развитию в процессе групповой работы и при анализе конкретных ситуаций;
6. помощь студентам в адаптации к другим дисциплинам, при проведении самостоятельной индивидуальной работы по НИР и пр.

В отличие от имеющейся литературы, в данном учебном пособии изложены конкретные ситуации работы российских компаний, особое внимание уделено специфике деятельности компаний Самарской области.

Учебное пособие позволяет понять современную концепцию управления проектами, увидеть и изучить окружающую среду и участников проектов, жизненный цикл проекта, общие принципы выбора организационной структуры управления проектом, подсистемы управления проектами. Это закладывает фундамент управленческих знаний в важной области менеджмента. В комплексе с другими экономическими дисциплинами курс «Управление проектами» формирует понимание студентами сущности проекта и управления проектами.

Ввиду перечисленных выше содержательных особенностей и новаций и соответствия современному уровню развития знаний управления проектами, учебное пособие рекомендуется для студентов образовательных организаций высшего образования, обучающихся по направлению 38.03.02 «Менеджмент».

Решение кейсов (ситуационных задач)

Одним из направлений самостоятельной работы студентов является решение кейсов, заключающееся в постановке и решении конкретных проблем на основе систематизации информации. Данный вид работы способствует развитию мышления, творческих навыков, усвоению знаний, компетенций, приобретенных в ходе активного исследования и самостоятельного решения задач.

Полученный опыт позволяет студентам ставить и решать различные задачи как стандартные, так и не стандартные, связанные с их дальнейшей профессиональной деятельностью.

Кейсы и ответы на них оформляются письменно.

В своем решении студенты должны:

1) сформулировать причины возникновения ситуации, спрогнозировать поведение участников кейса, обосновать необходимость получения дополнительных данных и определить источники их получения;

2) продемонстрировать знания и умения относительно использования ситуативного и системного подхода, широты взглядов на проблему;

3) разработать и продемонстрировать программу мероприятий, направленную на реализацию решения проблемы с помощью одного из научных методов (например, аналитического): проанализировать входные данные, превратить их в информацию; сформулировать проблему, цели и миссию, разработать «дерево» целей; выдвинуть возможные гипотезы и альтернативные варианты решения задачи; предложить направления их реализации, оценить итог.

Для решения кейса студентам необходимо:

1. Объяснить ситуацию.

2. Определить причины возникновения ситуации, спрогнозировать возможные варианты ее развития.

3. Дать характеристику уже принятым мерам.

4. Обсудить перспективные стратегии и действия, оценить и сравнить их эффективность.

Работа над кейсом способствует освоению студентами следующих навыков и умений:

– выявлению лиц, заинтересованных в сложившейся проблемной ситуации и умению учитывать их зачастую противоположные интересы;

– учету внешнего окружения и его изменений при решении вопроса, его связи с другими проблемами, влияющими на ситуацию, возможностей и ограничений, возникающих извне;

– поиску актуальной и надежной информации, ее оценке, определению ее влияния на ситуацию;

– умению вести аргументированный диалог с различными членами своей и оппонировающей групп, а также других действующих лиц кейса (необходимо избегать субъективных представлений, которые могут привести к искаженному восприятию ситуации и ограничивать возможности решения проблемы);

– умению работать с неполными, непроверенными, неофициальными данными в условиях неопределенности и неоднозначности;

– умению определять содержание проблемной ситуации, выявлять факторы, влияющие на ее возникновение и развитие, существующие причинно-следственные связи и вероятные последствия планируемых к реализации действий;

– умению формировать план мероприятий, направленных на решение конкретной ситуации;

– умению отстаивать свою позицию и аргументированно убеждать оппонентов в правильности выбранного направления деятельности.

КЕЙС 1

Полное официальное наименование предприятия – Самарский филиал ООО «Сервис-Трэйд». На рынке потребительских товаров работает 10 лет.

В октябре 2003 года Московской компанией «Сервис-Трэйд» был открыт самарский филиал, который расширил региональную сеть. Центральный офис и филиалы находятся в постоянном взаимодействии, что дает решать сложные вопросы совместными усилиями.

Предприятие занимается розничной торговлей бытовой техники под торговой маркой «Техносила». В настоящее время у предприятия пять розничных магазинов площадью 1 000 кв. м. Деятельность данного предприятия направлена на продажу товаров хорошего качества с доступными ценами.

Организационная структура ООО «Сервис-Трэйд» является линейно-функциональной.

Численность работников данной организации составляет 45 человек, из которых 20 мужчин и 25 женщин.

Процесс управления на данном предприятии, как и на всех других фирмах в условиях рыночной экономики, включают в себя 3 стадии:

1. Подготовка решения, то есть анализ ситуации, поиск и обработка информации, формирование проблемы.
2. Принятие решения, разработка и оценка альтернативных решений на основе многовариантных расчетов, в результате обзор критериев выбора наилучшего решения.
3. Реализация решения, доведение его до исполнителей, корректировка, контроль исполнения решения, оценка результатов, выявление причин отклонения от предлагаемого состояния.

Проведем анализ и оценку конкурентов по ряду характеристик. Динамику всех характеристик проводим за год (табл. 1).

Из предложенной таблицы видно, что по объему продаж Техносила на третьем месте, уступает по доли занимаемого рынка потребительских товаров. Уровень цены не превосходит конкурентов, рентабельность на уровне со всеми. Качество продукции высокое.

Анализ и оценка конкурентов

№ п/п	Характеристика конкурентов	Основные конкуренты		
		М. Видео	Эльдорадо	Техносила
1	Объем продаж, шт	24 000	36 000	20 000
2	Занимаемая доля рынка, %	24	38	30
3	Уровень цены, руб/шт	2 000	1 500	1 700
4	Финансовое положение (рентабельность), %	19,0	21,0	20,0
5	Уровень технологии	Средний	Средний	Средний
6	Качество продукции	Среднее	Низкое	Высокое
7	Расходы на рекламу	Осуществляются	Осуществляются	Осуществляются
8	Время деятельности предприятия, лет	5	5	9

Из предложенной таблицы видно, что по объему продаж Техносила на третьем месте, уступает по доли занимаемого рынка потребительских товаров. Уровень цены не превосходит конкурентов, рентабельность на уровне со всеми. Качество продукции высокое.

Для дальнейшего анализа деятельности ООО «Сервис-Трэйд» нам необходимо проанализировать слабые и сильные стороны данного предприятия, для этого составим SWOT- матрицу (табл. 2).

Матрица SWOT-анализа для ООО «Сервис-Трэйд»

Возможности	Угрозы
<ul style="list-style-type: none"> • привлечение капитала для инвестиций в развитие компании; • расширение производственной базы; • привлечение новых поставщиков товаров; • развитие марочных продуктов; • выход на смежные рынки 	<ul style="list-style-type: none"> • высокий уровень конкуренции; • ценовой демпинг конкурентов; • развитие марочных продуктов на рынке; • высокие ставки привлечения капитала; • потеря поставщиков товара и отказ от поставок продукции по дилерскому договору

Сильные стороны предприятия	Слабые стороны предприятия
<ul style="list-style-type: none"> • известность торговой марки производителя; • широкая клиентская база; • владение оригинальной рецептурой; • возможность расширения выпускаемого ассортимента; • наличие воли руководства к развитию бизнеса 	<ul style="list-style-type: none"> • отсутствие стратегического планирования; • отсутствие свободных средств для развития компании; • высокие постоянные затраты на обучение персонала из привлеченных компаний; • слабое управление взаимоотношениями с клиентами; • отсутствие маркетингового мышления; • отсутствия отдела по обучению персонала внутри компании

Анализ финансово-экономического состояния за последние 5 лет свидетельствует о достаточно стабильном развитии.

Предприятие является платежеспособным, финансово устойчивым и рентабельным.

Организационно-экономический анализ деятельности организации позволяет сделать выводы о наличии необходимых ресурсов для разработки проекта создания нового товара.

Необходимо:

- определить цели проекта;
- выявить структуру проекта (подцели, основные этапы работы, которые предстоит выполнить);
- определить заинтересованные стороны проекта: автор (идеолог), заказчик (владелец и пользователь проекта), инвесторы, подрядчики (юр. лицо, несущее ответственность за выполнение работ в соответствии с контрактом).

КЕЙС 2

Завод «Коммунар» в 1941 году был эвакуирован в Куйбышевскую область из Ленинградской области. ФКП «Самарский завод “Коммунар”», основанное на праве оперативного управления, образовано 8 декабря 2005 г. путем изменения вида ФГУП «Самарский завод “Коммунар”». В прежние годы основными направлениями деятельности были разработка, производство и утилизация вооружения, военной техники, боеприпасов и их составных частей, производство, хранение и применение взрывчатых материалов промышленного назначения, производство пиротехнических материалов. Вся эта деятельность осуществляется в настоящее время только в рамках госзаказа.

После 1998 г. руководство завода приняло решение развивать выпуск гражданской продукции: краски МА-15 и КЧ-141Н фасадные, краска МА-25 для пола, эмаль, олифа, сиккатив, шпатлевка масляная строительная, крем обувной, нефтестойкие рукавицы, чистящие средства, автоантикоррозийные покрытия. Организован выпуск охотничьих патронов 12 и 16 калибра, дымного охотничьего пороха «Медведь», взрывпакетов, древесного угля для приготовления шашлыков.

Географически выгодное расположение завода, многообразие возможности выпускаемой продукции, собственные подъездные пути, большие производственные мощности, специальное оборудование создают благоприятные возможности для инвестирования имеющихся производств и создания новых.

Самарский завод «Коммунар» имеет достаточно много конкурентов как в г. Самара, так и в России в целом. Их следует разделить на следующие группы по продукции:

1. конкуренты по производству лакокрасочной и сопутствующей продукции;
2. конкуренты по производству патронов охотничьих и пороха.

Конкурентов в первой области очень много: «Ярославские краски», «Ореол» и другие, включая зарубежные. Первые две фирмы нужно рассматривать как самых солидных конкурентов, занимающих наибольшую долю рынка.

Компании, относящиеся ко второй группе конкурентов, представляют меньшую угрозу для завода, чем конкуренты из первой группы. Конкуренция в данной сфере является практически свободной и контролируется заводом «Коммунар». В частности, под его постоянным контролем находятся цены реализации на патроны охотничьи.

Сильными сторонами при производстве лакокрасочной продукции являются:

- хорошо налаженная система сбыта продукции;
- наличие высококвалифицированных кадров.

Слабыми сторонами являются:

- узкий ассортимент выпускаемой продукции;
- недостаточное качество;
- устаревшее оборудование;
- высокая степень контроля бизнеса со стороны государства.

Сильными сторонами при производстве продукции для охоты и отдыха являются:

- высокое качество продукции при доступных ценах;
- высококвалифицированный персонал;
- наличие современного оборудования;
- наличие налаженной системы сбыта продукции.

Слабые стороны в этой области:

- большая сезонность спроса;
- высокая степень контроля бизнеса со стороны государства;
- риск введения запрета или серьезных ограничений на охоту в европейской части России.

Анализ финансово-экономического состояния организации за последние 5 лет свидетельствует о ее достаточно стабильном развитии. Предприятие является платежеспособным, финансово устойчивым и рентабельным.

Организационно-экономический анализ деятельности фирмы позволяет сделать вывод о наличии необходимых ресурсов для разработки проекта создания нового товара (услуги).

Необходимо:

- определить цели проекта;
- выявить структуру проекта (подцели, основные этапы работы, которые предстоит выполнить);
- выявить возможные риски.

КЕЙС 3

Российская торговая компания ООО «Лаверна» начала свою работу в области товаров для интерьера в 1992 году в Санкт-Петербурге. Самарское отделение фирмы зарегистрирована по адресу: Российская Федерация, 443052, г. Самара, ул. Кирова, 3.

Деятельность Самарского отделения охватывает города Самарской, Саратовской, Оренбургской, Кировской, Ульяновской, Пензенской областей, республик Татарстан, Башкортостан, Марий Эл, Чувашской республики.

Ассортимент товаров, предлагаемых компанией ООО «Лаверна», очень велик. Можно разделить его на 5 направлений продаваемых товаров:

- товары для ванной комнаты;
- обои и самоклеящаяся пленка;
- напольные покрытия;
- двери и замочно-скобяные изделия;
- товары для оформления интерьера.

Все направления являются для фирмы равнозначными и всем придается большое значение. Продажи осуществляются как оптовыми и мелкооптовыми партиями, так и в розницу.

«Лаверна» работает в высококонкурентной среде. Основными конкурентами в регионе как в целом, так и по отдельным направлениям, являются фирмы «Leroy Merlin», «Касторама», «Доминат», «Старик Хоттабыч», «Bathroom», «Kerama marazzi», «Салон европейской сантехники», «Свет. Сантехника», «Н2о», «Тепловик», «Акватрия», «БауСити», «ДСЛ», «Green house», «Триумф» и др.

В настоящий момент доля рынка, занимаемая «Лаверной», составляет около 0,2 %, в то время как у ее основных конкурентов – «Leroy Merlin», «Касторама» и «БауСити» – этот показатель соответственно составляет около 5,8 %, 2,1 % и 1,1 %. Компания существенно снизила долю рынка ввиду агрессивной конкуренции со стороны появившихся в Самаре в последние годы «Leroy Merlin» и «Касторама» и настроена вновь укрепить свои позиции на рынке.

Сильными сторонами деятельности ООО «Лаверна» являются:

- широкий ассортимент продаваемых товаров;
- клиентоориентированность компании, гибкость в отношениях с заказчиками;

- команда высококвалифицированных специалистов;
- многолетнее взаимовыгодное партнерство с надежными компаниями;
- возможность расширения деятельности ввиду оживления на строительном рынке.

Слабые стороны деятельности:

- высокая конкуренция;
- низкий порог входа на рынок, что ведет к еще большему росту конкуренции;
- работа в одном ценовом сегменте (ориентация в основном на средний класс);
- неудобное месторасположение для розничных клиентов.

Анализ финансово-экономического состояния организации за последние 5 лет свидетельствует о ее достаточно стабильном развитии. Предприятие является платежеспособным, финансово устойчивым и рентабельным.

Организационно-экономический анализ деятельности фирмы позволяет сделать вывод о наличии необходимых ресурсов для разработки проекта создания нового товара (услуги).

Необходимо:

- определить цели проекта;
- выявить структуру проекта (подцели, основные этапы работы, которые предстоит выполнить);
- определить необходимые объемы и источники финансирования (на усмотрение команды).

КЕЙС 4

ООО «Спектр 358» было организовано 15 апреля 2002 г.

Основными видами деятельности предприятия являются:

1. Проектирование вентиляционных систем.
2. Изготовление и продажа вентиляционных заготовок.
3. Кондиционирование.
4. Монтаж, наладка, ремонт и сервисное обслуживание.

Цех состоит из производственного комплекса площадью 500 м², в который входят все производственные отделения от приема металла до склада готовой продукции. Снабжение цеха энергоресурсами происходит от собственной электростанции.

Для производства вентиляционных заготовок используется следующая последовательность работ:

– первое отделение цеха занимается резкой металла по нужным размерам с использованием гильотины и тянущихся вальцов;

– во 2-м отделении цеха происходит раскрой металла: вырезание шаблонов для различных вентиляционных заготовок прямоугольного или круглого сечения (прямик, шибер, отвод, дроссель-клапан) с использованием такого оборудования, как плазменная резка, просечные и электрические ножницы;

– третье отделение цеха занимается комплектацией нарезанных заготовок с использованием круглых вальцов и электромагнитной загибочной машины.

Готовая продукция складировается в отдельном помещении или отгружается непосредственно заказчикам.

Перечислим некоторые наименования производимой продукции:

1. трубы круглые различного диаметра;
2. трубы прямоугольные (различного сечения);
3. тройники (с прямой и косой врезкой) круглый и прямоугольный;
4. переходы круглый и прямоугольный;
5. фильтры (матерчатые, сетчатые);
6. шумоглушители (прямоугольного и круглого сечения);
7. газоходы для АГВ (утепленные, неутепленные);
8. рамы сварные под вентиляторы, кондиционеры и пр.

Поставщики:

1. кабель-канал и электроприборы – ООО «Содействие»;
2. профиль, уголок, еврошина, металл – металлобаза ООО «Маяк»;
3. вентиляторы, герметические двери – Новокуйбышевский завод вентиляционных заготовок;
4. электронагреватели, кондиционеры – московские фирмы-дилеры таких зарубежных производителей, как «Haier» (Германия), «Panasonic», «Toshiba» (Япония) и т. д.

Заказчики:

1. Строительные организации: ООО «Строй-Люкс», ООО «Лозна», ООО «Эл-Гранд Строй», ООО «Гранд-Строй», ООО «Портал».
2. Заводы: Новокуйбышевский НПЗ, ООО «Экран» и т. д.
3. Организации, занимающиеся изготовлением и монтажом сигнализаций и систем безопасности: ЗАО «Безопасность-Сервис».
4. Частные предприниматели и фирмы, занимающиеся продажей данной продукции: ЧП Кирсанов, ЧП Новиков и т. д.

5. Торговые центры г. Самара;
6. Сеть игровых клубов «Вулкан»;
7. Люди, живущие в своих домах и коттеджах.

Конкуренты: ООО ПКФ «Вент-Сервис»; ООО «Альфа»; Группа компаний «АйБиЭль»; ООО «РосВент»; ООО «НЗВЗ».

Конкурентные преимущества:

- повышение внимания к качеству продукции;
- изучение мероприятий конкурентов по совершенствованию аналогичных товаров, с которыми они выступают на рынке, и разработка мер, дающих преимущества по сравнению с конкурентами;
- выявление и использование ценовых факторов повышения конкурентоспособности продукции, в том числе, применяемых фирмами-конкурентами;
- воздействие на клиентов путем предоставления денежного или товарного кредита, в частности, путем рассрочки платежа, а также скидок постоянным клиентам.

Анализ финансового состояния предприятия за последние 5 лет показал, что оно развивается достаточно стабильно и устойчиво и является платежеспособным и рентабельным.

Организационно-экономический анализ деятельности ООО «Спектр 358» позволяет сделать вывод о наличии необходимых ресурсов для разработки проекта повышения конкурентоспособности организации с учетом специфики экономической деятельности.

Необходимо:

- определить цели проекта и провести его обоснование;
- подобрать исполнителей. В частности, через процедуры торгов и конкурсов (поставщики, проектировщики, разработчики);
- подготовить и заключить контракты.

КЕЙС 5

ОАО «Вимм-Билль-Данн Продукты Питания» создано путем учреждения в соответствии с действующим законодательством Российской Федерации. Общество имеет свои филиалы и представительства не только в России, но и за рубежом.

Дистрибьюторы компании «Вимм-Билль-Данн Продукты Питания» работают более чем в 40 городах России и странах СНГ.

ОАО «Вимм-Билль-Данн» является открытым акционерным обществом, акции которого обращаются на Нью-Йоркской Фондовой бирже. Одно из основных направлений деятельности Компании – производство и дистрибуция молочных продуктов, соков, морсов и негазированных напитков.

Постоянно улучшая качество собственной продукции, «Вимм-Билль-Данн» проводит большую работу по приближению российских стандартов качества к международным и повышению требований к продуктам, производимым в России. Компания ОАО «Вимм-Билль-Данн» постоянно ведет контроль качества сырья и продукции, постоянно улучшает его, тесно сотрудничает с институтом питания РАН.

Основными конкурентами ОАО «Вимм-Билль-Данн Продукты Питания» на соковом рынке являются компании ОАО ЭКЗ «Лебединский», ЗАО «Мултон» и «Нидан».

По данным рис. 1 лидирующую позицию по объему занимает ОАО «Вимм-Билль-Данн», на втором месте – ЗАО «Мултон» и на третьем – ОАО ЭКЗ «Лебединский».

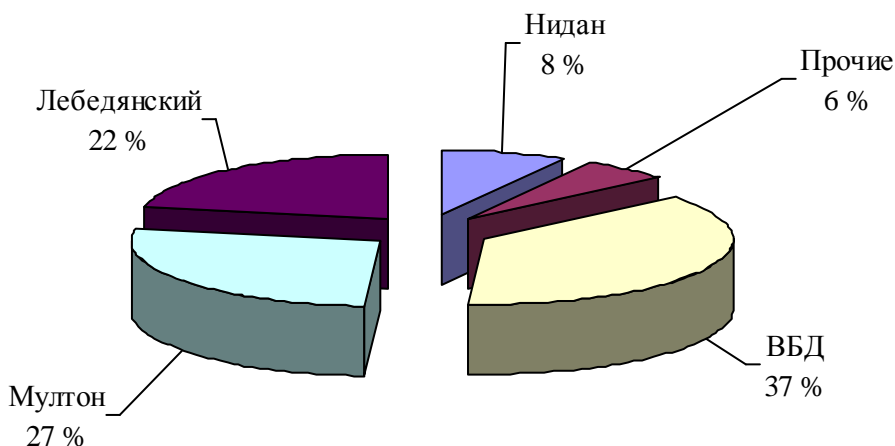


Рис. 1. Доля рынка конкурентов ОАО «Вимм-Билль-Данн»

ОАО «Вимм-Билль-Данн» включает в себя широкий ассортимент продукции:

1. Соки и нектары J7, которые представлены в следующих форматах упаковки: 12 вкусов соков и нектаров J7 в призме объемом 1 л; 5 вкусов J7 в АСПЭТ упаковке объемом 0,425 л; J7 Idea; J7 Imuno; 3 вкуса J7 Exotic.

2. Марка 100 % Gold, включающая в себя всего 7 вкусов: яблоко, томат, апельсин, персик-апельсин, мультифрукт, ананас, яблоко-клубника-черная рябина.
3. Соки и нектары Любимый сад, которые производятся из фруктов средней полосы России, фруктов, «выращенных в своем саду». Всего – 15 вкусов. В сентябре 2004 г. компания ОАО «Вимм-Билль-Данн» запустила новый продукт – «Любимый сад + 10 витаминов».
4. Марка сока «Rio Grande».
5. Морсы, которые выпускаются под маркой «Чудо-Ягода». Ассортимент насчитывал пять вкусов (клюква, клюква-малина, клюква-земляника, красная смородина-вишня, ягодный сбор).
6. Чай «Ice Tea».

Конкуренция на соковом рынке идет в различных направлениях в заполнение всех соковых сегментов Upper middle, Middle, Low middle, в создание более удобной, красочной и привлекательной упаковки, ценовой конкуренции, в доле представленности соков на полке и т.д.

Основным конкурентом ОАО «Вимм-Билль-Данн Продукты Питания» в соковом сегменте Upper middle, в который входит J7, является сок Я и сок Чемпион. Чтобы сохранить свою позицию на этом сегменте, компания запустила упаковку АсПЭТ объемом 0,425 л и начала выпускать соки и нектары J7 объемом 1 л в Тетра-призме с закрывающейся крышечкой. А также провела полное обновление дизайна. Следующим шагом был выпуск новой успешной и высоко маржинальной продукции J7 Idea, J7 Imuno и J7 Exotic.

Основным конкурентом сока 100 % Gold в сегменте Middle является сок Тонус (Экспериментально-консервный завод Лебедянский). Сегмент Middle в основном и формируется этими двумя марками. Только в некоторых районах с соками этого сегмента конкурирует сок Niso (Мултон). На протяжении нескольких лет компания «Вимм-Билль-Данн Продукты Питания» не развивала концепцию марки 100 % Gold. Марка 100 % Gold активно не рекламировалась. В период с апреля 2005 г. и по настоящее время ведется активная работа по улучшению рецептур марки «100 % Gold» за счет повышение количества мякоти, улучшение сырья. Так же начали выпускать упаковку для марки 100 % Gold с закрывающейся крышечкой. Основные конкуренты параллельно активно повышали качество продукта («Добрый», «Фруктовый сад»).

Сегмент Low Middle в основном формируется 4 основными марками: «Добрый» (Мултон), «Фруктовый сад» (ОАО ЭКЗ «Лебедянский»), «Любимый сад» (ВБД), «Моя семья» (Нидан).

Рынок сегмента Premium характеризовался относительно небольшой емкостью, но положительной динамикой и ограниченным кругом конкурентов (рис. 2).

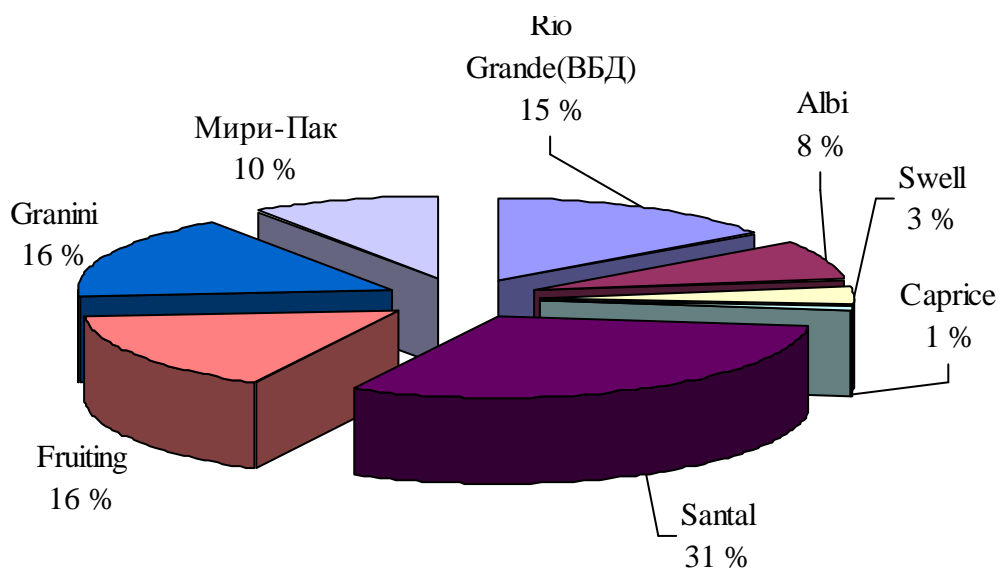


Рис. 2. Сегмент Premium-конкуренты

Основным преимуществом сока «Rio Grande» компании ОАО «Вимм-Билль-Данн» являлось высокое качество продукции, подтвержденное исследованиями.

Если говорить о результатах финансово-хозяйственной деятельности предприятия, то в 2012 году она была относительно успешной – величина чистой прибыли составила 3 415 758 тыс. руб. против 1 282 688 тыс. в 2011 году. Рентабельность собственного капитала увеличилась с 8,97 % до 20,6 % по сравнению с 2011 годом, что является достаточно высоким показателем. Рентабельность активов увеличилась с 4,51 % до 11,26 %, что говорит о более эффективном использовании активов. Рентабельность продукции увеличилась с 5,94 % до 9,95 %. Увеличение оборачиваемости капитала с 2,28 % до 3,0 % свидетельствует о лучшем использовании компанией капитала в 2012 году по сравнению с предыдущим (табл. 3).

Рассмотрев показатели ликвидности предприятия (табл. 1), можно сделать вывод, что все показатели ликвидности выросли, хотя показатель текущей ликвидности по-прежнему остается достаточно низким: 1,1. Коэффициент абсолютной ликвидности, имеющий на конец года значение 0,18, показывает, что каждый день погашению подлежат 18 % краткосрочных обязательств. Значение коэффициента значительно увеличилось по сравнению с

предыдущим периодом, и хотя оно не соответствует нормальному ограничению, следует оценивать его положительно. Предприятие активно использует кредитные ресурсы как для финансирования своей текущей деятельности, так и для приобретения внеоборотных активов, что является признаком доверия со стороны кредиторов и перспективности направления деятельности. В целом финансовые результаты предприятия имеют положительную динамику.

Таблица 3

Анализ показателей ликвидности предприятия за 2012 г. (в тыс. руб.)

Показатели	Нормальные ограничения	На начало года	На конец года	Изменения за год
1	2	3	4	5
Коэффициент абсолютной ликвидности	³ 0,2	0,03	0,18	+ 0,15
Коэффициент текущей ликвидности	³ 1	0,89	1,1	+ 0,21
Коэффициент покрытия	³ 2	1,5	1,5	0

Организационно-экономический анализ деятельности организации позволяет сделать выводы о наличии необходимых ресурсов для разработки проекта создания нового товара.

Необходимо:

- определить цели проекта;
- определить необходимые объемы и источники финансирования (на усмотрение команды);
- определить сроки выполнения проекта, составить сроки его реализации.

КЕЙС 6

Компания «Садовый центр Веры Глуховой» является лидером поволжского региона на рынке продажи цветов и садовых товаров. Садовый центр известен на российском рынке цветов и растений начиная с 1998 года, когда Вера Викторовна Глухова открыла свой первый магазин цветов в Самаре и чуть позже так же был открыт магазин цветов в Гольяйти.

Команда садового центра – это коллектив из 65 человек, имеющих не только профессиональное образование, но и огромное желание плодотворно трудиться, расти, помогать покупателям и клиентам создавать вокруг себя атмосферу красоты и добра! Будь то небольшой уголок в квартире или территория санатория в несколько гектаров. Все успехи организации и движение вперед возможны только совместно с ее надежными российскими и европейскими партнерами – лучшими питомниками и компаниями, поставляющими растительную и сопутствующую продукцию.

В ассортименте всегда присутствуют как стандартные позиции, знакомые каждому цветочнику-садоводу, так и необычные новинки. Центр следит за цветочной модой и всегда оперативно реагирует на изменение ассортимента на европейском рынке. Садовый центр Веры Глуховой работает с питомниками России, Голландии, Германии, Польши, Бельгии, Англии, Италии и Франции.

Садовый центр Веры Глуховой предлагает широкий ассортимент товаров и услуг оптом и в розницу:

- 250 000 деревьев и кустарников;
- 1300 наименований растений открытого грунта;
- более 500 сортов деревьев и кустарников;
- 35 сортов клематисов;
- 44 сорта азалии;
- 22 сорта рододендронов;
- 36 сортов барбарисов;
- 23 сорта гортензии;
- 43 сорта фруктовых деревьев и кустарников;
- 56 сортов ели;
- 52 сорта можжевельника;
- 17 сортов пихты;
- 38 сортов сосны;
- 24 сорта туи;

- 500 наименований многолетних цветов;
- 30 наименований однолетних цветов;
- впервые растения в горшке из Голландии и Дании;
- свежесрезанные цветы, букеты и композиции с доставкой на дом.

При составлении букетов используются только свежие цветы высшего качества. Доставка цветов по Самаре и Тольятти при низкой температуре осуществляется с использованием специальной термозащиты, которая позволяет сохранять свежесть букета даже в самых суровых условиях. С возможными вариантами цветочных композиций можно ознакомиться в каталоге Центра, но также выполняются и индивидуальные заказы, в том числе из редких экзотических цветов.

Кроме этого «Садовый центр Веры Глуховой» предлагает следующие услуги:

- обслуживание зимних садов и участков;
- услуги по ландшафтному проектированию, озеленению и благоустройству.

Вот уже более 10 лет «Садовый центр Веры Глуховой» занимается ландшафтным дизайном и озеленением участков в Самаре и Тольятти от самых малых, но не менее интересных, до особенных как по размеру, так и по существующему ландшафту, а по желанию заказчика и с последующим уходом. И делает это с удовольствием, энтузиазмом и любовью. Общее количество реализованных объектов более 500! Одной из своих главных задач компания считает постоянную оптимизацию стоимости ландшафтных работ при повышении их качества.

Миссией Центра является: повышение качества жизни людей путем создания комфортных условий для труда и отдыха, а также сохранение памятников культуры для потомства.

Особенностью деятельности компании также является сезонность, т. к. большая часть ландшафтных работ и объемы продаж приходятся на весенние и летние месяцы.

Предприятие является юридическим лицом: имеет собственный баланс, обособленное имущество, проданное по договору Учредителем на право полного хозяйственного ведения, имеет расчетный и иные счета в банках, может от своего имени заключать договоры и выступать в судах, арбитражном и третейском судах, приобретать имущественные и личные неимущественные права и нести обязанности.

ООО «Садовый центр Веры Глуховой» арендует торговые площади, общая площадь магазинов составляет 1 900 кв. м (сюда входит площадь торговых залов, площадок с растениями открытого грунта подсобных помещений, складов).

Руководство фирмой осуществляется в соответствии с законодательством Российской Федерации и уставом предприятия.

На рис. 3 представлена схема организационной структуры ООО «Садовый центр Веры Глуховой».

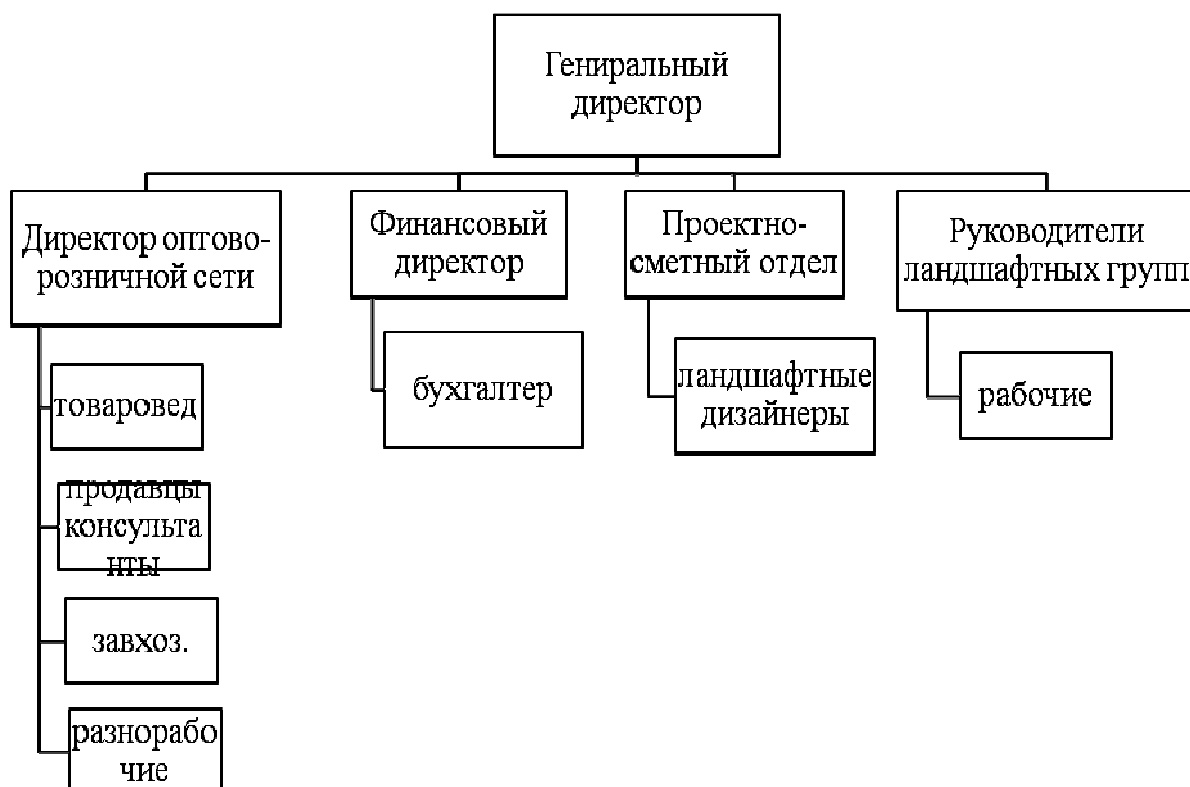


Рис. 3. Структура управления ООО «Садовый центр Веры Глуховой»

В основе формирования функциональной структуры управления лежит принцип полного распоряжения: каждый руководитель имеет право давать указания по вопросам, входящим в его компетенцию. Это создает условия для формирования аппаратов специалистов, которые в силу своей компетенции отвечают только за определенный участок работы. Такая децентрализация работ между подразделениями позволяет ликвидировать дублирование в решении задач управления отдельными службами и создает возможность для специализации подразделений по выполнению работ, единых по содержанию и технологии, что значительно повышает эффективность функционирования аппарата управления.

Организационно-экономический анализ деятельности организации позволяет сделать выводы о наличии необходимых ресурсов для разработки проекта создания нового товара.

Необходимо:

- определить цели проекта;
- подобрать исполнителей (поставщики, проектировщики, разработчики);
- планировать и учитывать риски.

КЕЙС 7

Книготорговая компания «Метида» была основана в 1997 году как дочернее предприятие холдинговой компании «СИНКО». Первоначально сферой деятельности фирмы была оптовая торговля учебной и методической литературой для школ. В настоящее время «Метида» представляет собой крупный оптово-розничный торговый центр. Сегодня «Метида» – это сеть настоящих торговых, культурных центров.

Компания осуществляет следующие виды деятельности:

- оптовая и розничная торговля учебной, учебно-методической, справочной и иной специальной литературой, другой образовательной продукцией, канцелярскими товарами и так далее;
- маркетинговые исследования и оказание информационных и консалтинговых услуг в области образования;
- рекламная и издательская деятельность;
- оказание транспортных и складских услуг.

Сегодня «Метида» ведет свой бизнес по всей Самарской области: крупный магазин в Самаре, два в Тольятти и в Похвистнево. Это – сеть магазинов с едиными ценами, едиными формами учета, единой политикой ведения бизнеса, что предполагает четкую организацию управления деятельности всех подразделений.

В магазинах применяются передовые технологии обслуживания и продаж. Это – современный уровень обслуживания, основанный на свободном доступе к книгам; обширный банк данных и компьютерная сеть, которые позволяют оперативно обслуживать поток клиентов, ежедневно заполняющих торговые залы. Применение штрих-кодов и считывание их сканером при продажах дает возможность оперативно вести учет продаж и пополнять ассортимент.

Большим достижением торговой сети является обширный ассортимент литературы (50 тысячи наименований) и других сопутствующих товаров: канцелярия (2 200 наименований), открытки (500 видов), а также газеты и журналы. Разнообразие ассортимента позволяет приобрести книгу практически любой направленности от узкоспециализированной, местных авторов, до бестселлеров и детских изданий, с учетом как внешнего оформления, так и стоимости.

В настоящее время на предприятии работают 130 человек. «Метида» обеспечивает персоналу гарантированные законом условия труда и меры социальной защиты. Формы и размеры заработной платы, других видов матери-

ального обеспечения оговариваются в трудовом договоре с каждым работником персонально.

Цены на продаваемый ассортимент предприятие устанавливает самостоятельно на основе внутренних плановых калькуляций.

Основными конкурентами фирмы являются следующие организации: «Чакона», «Метида», «Пиквик», «Мир книги», «Учебник», одна розничная сеть «Роспечать», одна оптовая сеть «Реал» и одна инорегиональная компания «Книгомир».

Согласно проведенному маркетинговому исследованию относительно известности самарских книжных магазинов, самым популярным среди жителей города является «Чакона» – его знают 43 % горожан. Вторую позицию занимает «Метида» - каждому пятому (21 %) жителю Самары известен этот магазин.

«Мир книги» известен 14 % населения, «Пиквик» и «Книгомир» – 9 % и 4 % соответственно. К магазинам с низким уровнем известности (2 % –5 %) относятся «Книги» на ул. Полевая, «Академкнига», «Техническая книга», «Новая книга», «Транспортная книга», «Деловая книга» и «Самрос». Не знают ни одного книжного магазина 24 % жителей Самары.

Анализ финансового состояния предприятия за последние 5 лет показал, что оно развивается достаточно стабильно и устойчиво, и является платежеспособным и рентабельным.

Организационно-экономический анализ деятельности ООО «Метида» позволяет сделать вывод о наличии необходимых ресурсов для разработки проекта повышения конкурентоспособности организации с учетом специфики экономической деятельности.

Необходимо:

- определить цели проекта;
- выявить структуру проекта (подцели, основные этапы работы, которые предстоит выполнить);
- подобрать исполнителей (поставщики, проектировщики, разработчики).

КЕЙС 8

ООО «Омега-97» – владелец одной из крупнейших сетей супермаркетов «П».

Первый магазин под брендом «П» был открыт в 1996 году в Москве.

С 1999 года компания «П» активно развивает сеть супермаркетов-мини: торговая площадь около 500 квадратных метров, ассортимент до 7 000 наименований. Торговая площадь супермаркета + от 4 000 до 7 000 квадратных метров, ассортимент – до 35 000 позиций.

Сегодня «П» ежедневно обслуживает более 300 000 покупателей. Продает более 3 000 000 товаров в день.

Принцип работы торговой сети «П» такой: правильно понять, что хочет покупатель, найти нужный, качественный товар по разумной цене, сделать все зависящее, чтобы этот товар дошел до прилавка в самом привлекательном виде, профессионально обслужить покупателя. Главная цель – заинтересовать людей новым качеством жизни, научить грамотно, с уважением и любовью относиться к себе.

«П» постоянно расширяется путем выхода на новые рынки сбыта.

Под вывеской «П» с начала 2006 года открылись 25 супермаркетов, 4 магазина малого формата и 3 гипермаркета, которые расположились в Москве, Санкт-Петербурге и других городах России.

Множество покупателей выбирают «П», так как покупатель может приобрести в нем не только продукты питания высочайшего качества, но и сопутствующие товары от печатных изданий до живых цветов. Использование новейшего кассового оборудования позволяет избавить покупателя от утомительного стояния в очередях и превратить поход за покупками в увлекательное занятие.

Ценовая политика «П» нацелена на обеспечение покупателей качественными товарами по разумным ценам. Проводить ее в жизнь позволяет приоритетная работа с поставщиками отечественной продукции и преимущества, которые дает компании собственный распределительный центр, через который проходят такие группы товаров, как бакалея, кондитерские товары, соки, воды, пиво, алкоголь, сигареты, продукты для собственного производства, детское питание и многое другое.

В магазине товары собственной торговой марки «П» располагаются рядом с прямым товаром-конкурентом – самым популярным аналогичным продуктом в данной товарной категории. Такая продукция называется «бенчмарк», или товар-аналог. Задача магазина – предложить покупателю товар,

который по качеству не уступает раскрученному бренду, пользующемуся спросом у покупателей, но при этом стоит дешевле.

Цена на товар под маркой «П» традиционно ниже, чем на товар-аналог, а происходит это потому, что в его стоимость не заложены затраты на рекламу и продвижение продукции. Реклама и продвижение товаров осуществляется силами самой торговой сети. У покупателя сразу формируется образ, что это товар без завышенной наценки, по честной цене, без каких бы то ни было накруток. Для сравнения: цены на товары ниже своих прямых аналогов на 10, а то и 15 %!

После позиционирования угроз было выявлено, что:

- к критическому состоянию фирму могут привести либо выход в отрасль большого числа конкурентов и коренное изменение вкусов потребителей;
- к разрушению компании или ее выходу из отрасли может привести ограничительная политика государственных органов, например, увеличение таможенных сборов и пошлин, увеличение транспортных тарифов, изменение правил торговли.

Конкурентная стратегия направлена на максимальное использование предоставляемых возможностей и максимально возможную защиту от угроз.

Основные конкуренты ООО «Омега-97»:

- ТД «Перекресток»;
- ТД «Рамстор»;
- Сети магазинов «Магнит» и «Пятерочка».

Анализ финансового состояния предприятия за последние 5 лет показал, что оно развивается достаточно стабильно и устойчиво и является платежеспособным и рентабельным.

Организационно-экономический анализ деятельности ООО «Омега-97» позволяет сделать вывод о наличии необходимых ресурсов для разработки проекта повышения конкурентоспособности организации с учетом специфики экономической деятельности.

Необходимо:

- определить цели проекта и провести его обоснование;
- определить сроки выполнения проекта, составить график его реализации, рассчитать необходимые ресурсы;
- рассчитать смету и бюджет проекта.

КЕЙС 9

Решение об учреждении общества с ограниченной ответственностью «Стройпроектинвест» было принято 20 ноября 2001 г.

Основными видами деятельности ООО «Стройпроектинвест» являются:

- строительство, землеустройство;
- транспортно-экспедиционные услуги;
- сдача в аренду жилых и нежилых помещений;
- хранение (ответственное);
- оптовая и розничная торговля.

«Стройпроектинвест» успешно ведет строительство объектов различного назначения: социальное жилье средней ценовой категории, элитная застройка в различных районах Самары, коттеджные застройки, строительство коммерческих объектов. Из этого можно сделать вывод, что заказчиками «Стройпроектинвест» являются физические и юридические лица.

Численность персонала ООО «Стройпроектинвест» составляет 67 человек. Из них – 52 рабочих, остальные – обслуживающий и управленческий персонал.

Основными крупными конкурентами предприятия являются: ЗАО «Град», ООО «Дисса», ООО «Портал». ООО «Стройпроектинвест» на строительном рынке г. Самара занимает 7 % – это хороший показатель, но при проведении грамотной маркетинговой политики можно его увеличить.

Жесткая конкуренция и необходимость расширения рынков сбыта обуславливают необходимость выработки путей конкурентоспособности как компании в целом, так и ее продукции и услуг. Важным моментом конкурентоспособности предприятия является ее оценка. То есть для объективной оценки конкурентоспособности организации необходимо провести анализ ее внутренней и внешней среды.

Наиболее часто используется метод анализа среды организации, получивший название SWOT-анализ. Применяя этот метод, удастся установить линии связи между силой и слабостью и внешними угрозами и возможностями. Для ООО «Стройпроектинвест» после проведенного анализа наиболее значимыми и вероятными оказались возможности расширения доли рынка, внедрение новой техники и технологий, ухудшение позиций некоторых конкурентов, растущая потребность в оказании данных услуг и выход на новые сегменты рынка.

После позиционирования угроз было выявлено, что к критическому состоянию фирму могут привести либо выход в отрасль большого числа конку-

ренгов и изменение политической ситуации, принятие новых стандартов, высокая коррумпированность чиновников ответственных за принятие решений при выполнении договоров, а также риск при оценке платежеспособности потребителей.

Итак, конкурентная стратегия ООО «Стройпроектинвест» должна быть направлена на максимальное использование предоставляемых возможностей и максимально возможную защиту от угроз.

Анализ окружающей среды предприятия показывает, что емкость данного рынка велика, но уровень конкуренции в отрасли достаточно высок. Поэтому предприятие нуждается в продуманной и блестяще реализованной маркетинговой программе.

В этом случае, изучив ситуацию на рынке в целом, проведя грамотные и привлекательные рекламные кампании и т. д., предприятие сможет получить серьезные конкурентные преимущества и добиться значительного роста объемов реализации, т. е. строительства.

Анализ финансового состояния предприятия за последние 5 лет показал, что оно развивается достаточно стабильно и устойчиво и является платежеспособным и рентабельным.

Организационно-экономический анализ деятельности ООО «Стройпроектинвест» позволяет сделать вывод о наличии необходимых ресурсов для разработки проекта повышения конкурентоспособности организации с учетом специфики экономической деятельности.

Необходимо:

- выявить структуру проекта (подцели, основные этапы работы, которые предстоит выполнить);
- определить необходимые объемы и источники финансирования (на усмотрение команды);
- подобрать исполнителей (поставщики, проектировщики, разработчики).

КЕЙС 10

Полное наименование учреждения: Закрытое акционерное общество «Связь-Стройкомплект».

ЗАО «Связь-Стройкомплект» выполняет широкий спектр работ в области телекоммуникаций: продажа оборудования и материалов связи, монтаж и пуско-наладка телекоммуникационного оборудования, проектирование и интеграция объектов связи, инжиниринговые услуги, выполнение общестрои-

тельных работ, осуществление функций генерального подрядчика, гарантийное и послегарантийное обслуживание, изготовление разнообразной продукции, применяемой в телекоммуникационной области.

ЗАО «Связь-Стройкомплект» создано в октябре 2003 года и с момента создания основной стратегической целью предприятия стало выполнение комплекса работ на уровне, который в полной мере отвечает требованиям заказчиков, удовлетворяет запросы и ожидания потребителей, соответствует нормативным требованиям с учетом допустимых рисков и признанием приоритета жизни и здоровья работников, обеспечивает устойчивое развитие предприятия и его конкурентоспособность.

Рассмотрим основные технико-экономические показатели работы ЗАО «Связь-Стройкомплект». Объем производства предприятия в стоимостном выражении характеризуется такими основными показателями, как товарная и реализованная продукция. Рассмотрим эти показатели применительно к ЗАО «ССК» за 2011 и 2012 г. (табл. 4).

Таблица 4

Объем производства предприятия ЗАО «Связь-Стройкомплект»

Продукция	Товарная продукция	Реализованная продукция
ед. измерения	тыс. руб.	тыс. руб
2011 год	2 640	2 640
2012 год	10 253	10 253

Товарная продукция равна реализованной, т. к. предприятие ЗАО «Связь-Стройкомплект» производит продукцию (работы) на заказ.

Рассмотрим деятельность ЗАО «Связь-Стройкомплект» и на основе данных бухгалтерского баланса и отчета о прибылях и убытках на 1 января 2013 года получены следующие экономические показатели работы предприятия (табл. 5).

**Основные показатели деятельности ЗАО
«Связь-Стройкомплект» в 2011–2012 гг., тыс. руб.**

Показатели	2011	2012	Изменение	Относительное изменение, %
Доходы и расходы по обычным видам деятельности				
Выручка от реализации	60 147	78 517	18 370	23,4
Себестоимость товаров	57 507	68 264	10 757	15,8
Валовая прибыль	2 640	10 253	7 613	74,3
Прибыль от продаж	2 640	10 253	7 613	74,3
Прочие доходы и расходы				
Прочие операционные доходы	419	222	197	47
Прочие операционные расходы	1 440	2 004	564	28
Прибыль до налогообложения	1 638	8 467	6 829	80,6
Текущий налог на прибыль	513	1 882	1 369	72,7
Чистая прибыль отчетного периода	1 125	6 585	5 460	82,9

Организационно-экономический анализ деятельности организации позволяет сделать выводы о наличии необходимых ресурсов для разработки проекта создания нового товара.

Необходимо:

– определить сроки выполнения проекта, составить график его реализации, рассчитать необходимые ресурсы;

– определить заинтересованные стороны проекта: автор (идеолог), заказчик (владелец и пользователь проекта), инвесторы, подрядчики (юр. лицо, несущее ответственность за выполнение работ в соответствии с контрактом-выявить возможные риски.

КЕЙС 11

Полное наименование общества: Общество с ограниченной ответственностью «Альбатрос».

Сокращенное наименование: ООО «Альбатрос».

Компания «Альбатрос» работает на рынке строительного-монтажных работ с 2003 года. Специализируется на разработке и внедрении системных телекоммуникационных решений и предоставляет полный спектр услуг инженерной интеграции.

Производит проектирование, строительство, поставку оборудования, пуско-наладочные работы и техническую эксплуатацию:

- телефонных сетей;
- волоконно-оптических линий связи;
- сетей кабельного телевидения и широкополосного доступа в Интернет;
- систем энергоснабжения (электрооборудование, электроосвещение);
- систем информационных технологий (структурированных кабельных систем, локально вычислительных сетей, систем передачи данных);
- систем безопасности (видеонаблюдения, доступа, охранной и пожарной сигнализации).

А также комплексное строительство объектов связи, включая капитальное строительство.

ООО «Альбатрос» выполняет широкий спектр работ в области телекоммуникаций: монтаж и пуско-наладка телекоммуникационного оборудования, проектирование и интеграция объектов связи, инженеринговые услуги, выполнение общестроительных работ, осуществление функций генерального подрядчика, гарантийное и послегарантийное обслуживание, изготовление разнообразной продукции, применяемой в телекоммуникационной области.

Для выполнения работ в компании имеется штат сертифицированных специалистов высокого уровня и все необходимое оборудование, что способствует решению задач повышенной сложности. Общество осуществляет поставку телекоммуникационного оборудования ведущих мировых производителей. Все работы выполняются сертифицированными специалистами в соответствии с отраслевыми правилами, нормами и ГОСТами. Качество выполненных работ подтверждается международным сертификатом ISO 9001:2000.

ООО «Альбатрос» является членом НП СРО «Содружество строителей» и НП СРО «Гильдия архитекторов и проектировщиков Поволжья».

Подтверждением высокого качества работ являются положительные отзывы заказчиков, среди которых такие крупные компании, как ОАО «Сбербанк России», Самарский филиал ОАО «ВолгаТелеком», Поволжский филиал ОАО «МегаФон», ЗАО «Самара-ТрансТелеком», ГУВД по Самарской области, а так же предприятия, входящие в ОАО «РусГидро» – ОАО «Нижегородская ГЭС», ОАО «Жигулевская ГЭС» и др.

На протяжении всех лет работы Общество совершенствует технологию строительства и укрепляет материально-техническую базу предприятия, и в настоящее время успешно ведет свою деятельность как на территории Приволжского федерального Округа, так и за его пределами. На сегодняшний день штат сотрудников компании насчитывает 130 квалифицированных и опытных специалистов.

Так, основными экономическими показателями деятельности организации являются выручка, затраты и прибыль (табл. 6).

Таблица 6

Основные экономические показатели деятельности, тыс. руб.

Показатели	2010 г.	2011 г.	2012 г.	Изменение 2010-12 гг.	Темп роста, %
Выручка, тыс. руб.	116 990	110 120	66 131	– 50 859	56,5
Себестоимость, руб.	28 351	32 967	28 396	– 45	100,2
Прибыль от продаж, тыс. руб.	88 639	77 153	37 735	– 50 904	42,6
Прибыль чистая, тыс. руб.	65 796	58 036	28 873	– 36 923	43,9

Организационно-экономический анализ деятельности организации позволяет сделать выводы о наличии необходимых ресурсов для разработки проекта создания нового товара.

Необходимо:

- определить цели проекта;
- выявить структуру проекта (подцели, основные этапы работы, которые предстоит выполнить);
- определить необходимые объемы и источники финансирования (на усмотрение команды).

КЕЙС 12

Общество с ограниченной ответственностью «Коралл Плюс» занимается капитальным ремонтом и модернизацией металлообрабатывающего оборудования.

Потребителями услуг организации ООО «Коралл Плюс» в основном являются такие 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 таким же родом деятельности: ООО «ТМС», ООО «Техносфера», ЗАО «Станнрус», ООО «Ижпрест», ООО «Параллель», ООО «Реммаш» и др. Сейчас на рынке появились фирмы, которые производят аналоги наших станков, только Тайваньского и Китайского производства. Пока их продукция мало знакома потребителям, но все меняется, и в скором времени они могут стать мощными конкурентами, поэтому нельзя недооценивать их сейчас, надо уделять им больше внимания.

Если взять несколько фирм-конкурентов, то, анализируя их поведение и деятельность, можно понять, в чем их слабость:

- небольшие производственные цеха (у некоторых это всего лишь гараж);
- недостаток квалифицированных работников;
- высокие цены на услуги;
- некачественное предоставление услуг.

Для выявления конкурентоспособности предприятием ООО «Коралл Плюс» заполняется таблица, в которой методом экспертных оценок оцениваются основные характеристики по 5 балльной шкале (табл. 7). Проанализируем три фирмы основных конкурентов.

Таблица 7

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 (табл. 8).

Таблица 8

SWOT- анализ

<p>Возможности:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Ослабление позиций фирм-конкурентов. 2. Возможность выхода на новые рынки. 3. Положительные отклики и хорошие отношения с клиентами. 	<p>Угрозы:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Выход на рынок более сильных конкурентов. 2. Снижение темпов роста рынка. 3. Инфляция, ее усиление 4. Изменение потребностей потребителей.
<p>Сильные стороны:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Устойчиво и рентабельно работающее производство. 2. Имеющийся трудовой потенциал. 3. Благоприятный климат в коллективе. 4. Большая площадь цехов. 5. Возможность использовать для расширения собственные финансовые источники. 	<p>Слабые стороны:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Отсутствие отдела стратегического развития. 2. Уязвимость по отношению к конкурентному давлению. 3. Техпроцесс зависит от оборудования.

Организационно-экономический анализ деятельности организации позволяет сделать выводы о наличии необходимых ресурсов для разработки проекта создания нового товара.

Необходимо:

- Определить цели проекта и провести его обоснование.
- Выявить структуру проекта (подцели, основные этапы работы, которые предстоит выполнить).
- Определить сроки выполнения проекта, составить график его реализации, рассчитать необходимые ресурсы.

КЕЙС 13

Магазин «Венец» осуществляет розничную торговлю. Данное предприятие специализируется на продаже потребителю товаров обувной группы, также в продаже имеются сумки и женская одежда.

Основным видом деятельности предприятия ООО «Венеция» является:

- 1) торговля, торгово-посредническая, посредническая и иная коммерческая деятельность;
- 2) закупка-продажа одежды.

Конкурентное окружение магазина «Венец» в торговом центре «Невский» представлено магазинами «Премиум» и «Shose mania» (табл. 9).

Таблица 9

Оценка конкурентоспособности ООО «Венец»

Параметры	«Венец»	«Премиум»	«Shose mania»
1. Уровень цен	4	3	4
2. Широта ассортимента	3	4	3
3. Качество реализуемых товаров	4	4	3
4. Оказание дополнительных услуг	3	4	2

Рассмотрим основные показатели деятельности на примере табл. 10.

Таблица 10

Основные показатели деятельности предприятия ООО «Венец» за 2011–2013 гг

Показатели	Год			Изменение (+; –)		Темп изменения, %		
	2011	2012	2013	2012 г. к 2011 г.	2013 г. к 2012 г.	2012 г. к 2011 г.	2013 г. к 2012 г.	2013 г. к 2011 г.
Выручка от продажи товара (тыс. руб.)	3 403	3 165	2 604	–238	– 561	93	82,2	76,5
Себестоимость проданного товара (тыс. руб.)	3 275	2 990	2 495	–285	– 495	91,3	83,4	76,2
Валовая прибыль (тыс. руб.)	128	175	109	47	– 66	136,7	62,2	85,2

Организационно-экономический анализ деятельности организации позволяет сделать выводы о наличии необходимых ресурсов для разработки проекта создания нового товара.

Необходимо:

- определить цели проекта и провести его обоснование;
- выявить структуру проекта (подцели, основные этапы работы, которые предстоит выполнить);
- определить необходимые объемы и источники финансирования (на усмотрение команды).

КЕЙС 14

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

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 5 000 ассортиментных позиций парфюмерии, косметики, бытовой химии, средств гигиены и хозяйственных товаров.

Компания располагает арендуемыми складскими помещениями общей площадью 2 300 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, организационную структуру предприятия представим на рис.4.

Согласно схеме организационной структуры на предприятие насчитывается три подразделения, которые подчиняются непосредственно директору ООО «Вираж».

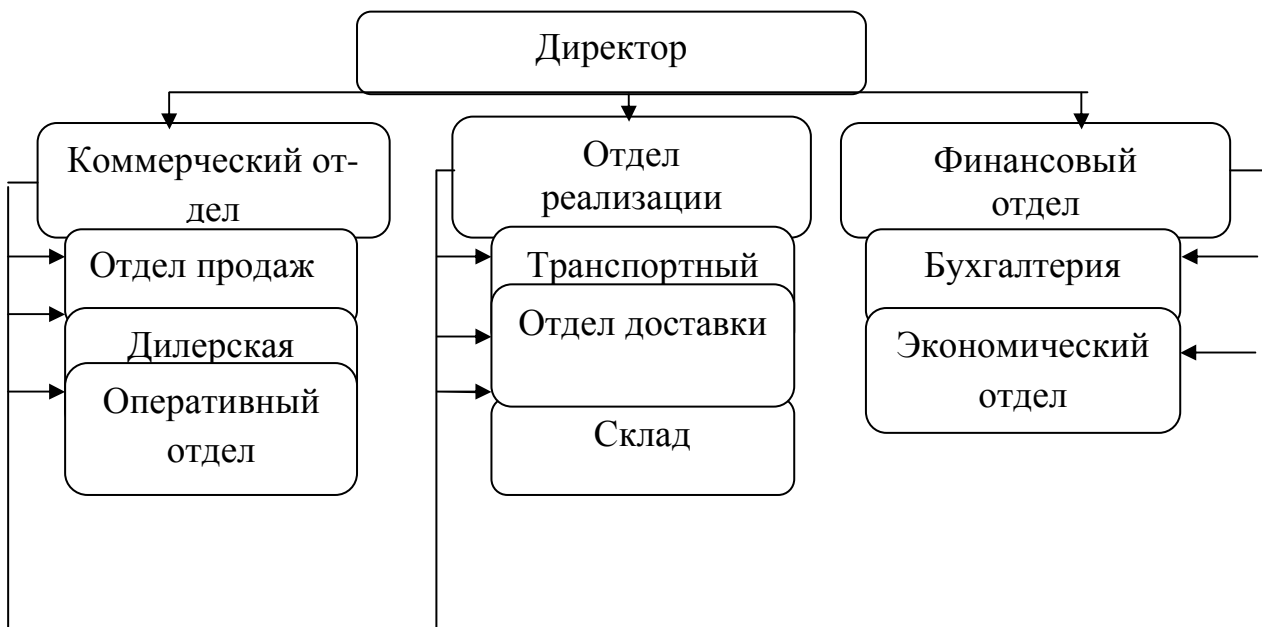


Рис. 4. Организационная структура ООО «Вираж»

Экономические показатели предприятия ООО «Вираж» за пятилетний период (2008–2012 гг.). Так, основными экономическими показателями деятельности ООО «Вираж» являются выручка, затраты и прибыль, которые представим в табл. 11.

Таблица 11

Основные экономические показатели деятельности, тыс. руб.

№ п/п	Наименование показателей	годы					Изменение	Темп роста, %
		2008	2009	2010	2011	2012		
1.	Выручка от реализации продукции	297 236	289 649	424 030	483 081	542 158	+ 512 432	+ 182,3
2.	Себестоимость товарной продукции	227 153	219 779	318 483	357 350	405 164	+ 178 011	+ 178,4
3.	Прибыль	70 083	69 869	105 546	125 731	136 994	+ 66 911	+ 195,5

На основании проведенной выше оценки показателей деятельности предприятия ООО «Вираж» за 2008–2012 года, можно сделать выводы, что работа предприятия в целом эффективна, поскольку одним из главных финансовых показателей является прибыль, а она растет и рентабельность, она также стремится к увеличению. Наблюдается положительная тенденция к изменению основных финансовых показателей: увеличение объема товарной продукции, рост уровня рентабельности, растет показатель фондоотдачи.

Организационно-экономический анализ деятельности организации позволяет сделать выводы о наличии необходимых ресурсов для разработки проекта создания нового товара.

Необходимо:

- определить цели проекта;
- выявить организационную структуру команды проекта;
- рассчитать смету и бюджет проекта.

КЕЙС 15

В настоящее время компания «Изостема» – это профессиональные и эффективные решения в области изоляционных технологий и энергосбережения.

Компания предлагает изоляционные технологии и материалы для решения различных задач по эффективному сохранению энергии. ООО «Изостема» является официальным партнером на территории Поволжья зарубежных и отечественных производителей эффективной изоляции. Данная экономичная тепло, гидро и звукоизоляция используется для теплоизоляции зданий промышленного и жилого назначения, для гидроизоляции бетонных объектов, теплоизоляции и защите от конденсата любого оборудования, защиты от энергопотерь трубопроводов системы отопления и водоснабжения.

Компания ООО «Изостема» предлагает своим клиентам следующие услуги и товары:

- оптимизация поставок изоляционных систем путем гарантированного наличия материалов на складе или оперативной поставки под заказ;
- консультационная поддержка непосредственно на объектах;
- семинары для проектировщиков;
- срочное предоставление коммерческих предложений;
- доставка от одной коробки;
- возможность работы в кредит;
- огнезащита, тепло-звукоизоляция систем отопления и вентиляции;
- изоляция технологических и промышленных трубопроводов и оборудования;
- тепло-звукоизоляция строительных конструкций;
- термическая изоляция для холодильного оборудования и криогенных установок;
- промышленная изоляция тепловых пунктов и котельных;
- проникающая гидроизоляция для строительных бетонных конструкций;
- огнезащита строительных конструкций и промышленного оборудования;
- строительная отражающая изоляция жилых домов и промышленных зданий;
- крепежная техника, монтажные аксессуары и инструменты;
- технические программы расчета экономии энергии;
- специализированные и общестроительные липкие ленты;

- подкровельные пленки и защитные дренажные системы;
- звукоизоляционные покрытия и материалы для оборудования и конструкций;
- защитные и укрывные оболочки и кожуха для изоляции труб;
- упаковочные профили и ламинированные пленки для упаковки продуктов;
- монтажные и технические работы, шеф-монтаж, обучение персонала.

На предприятии существует линейно-функциональная структура управления, когда руководство фирмой осуществляется не только из центра, но и непосредственно на рабочих местах: в каждом хозяйственном подразделении предприятия действует тщательно подобранный персонал, координирующий работу конкретного субъекта в соответствии с генеральной стратегией фирмы.

На следующем рисунке представлена организационная структура ООО «Изостемы» (рис. 5).

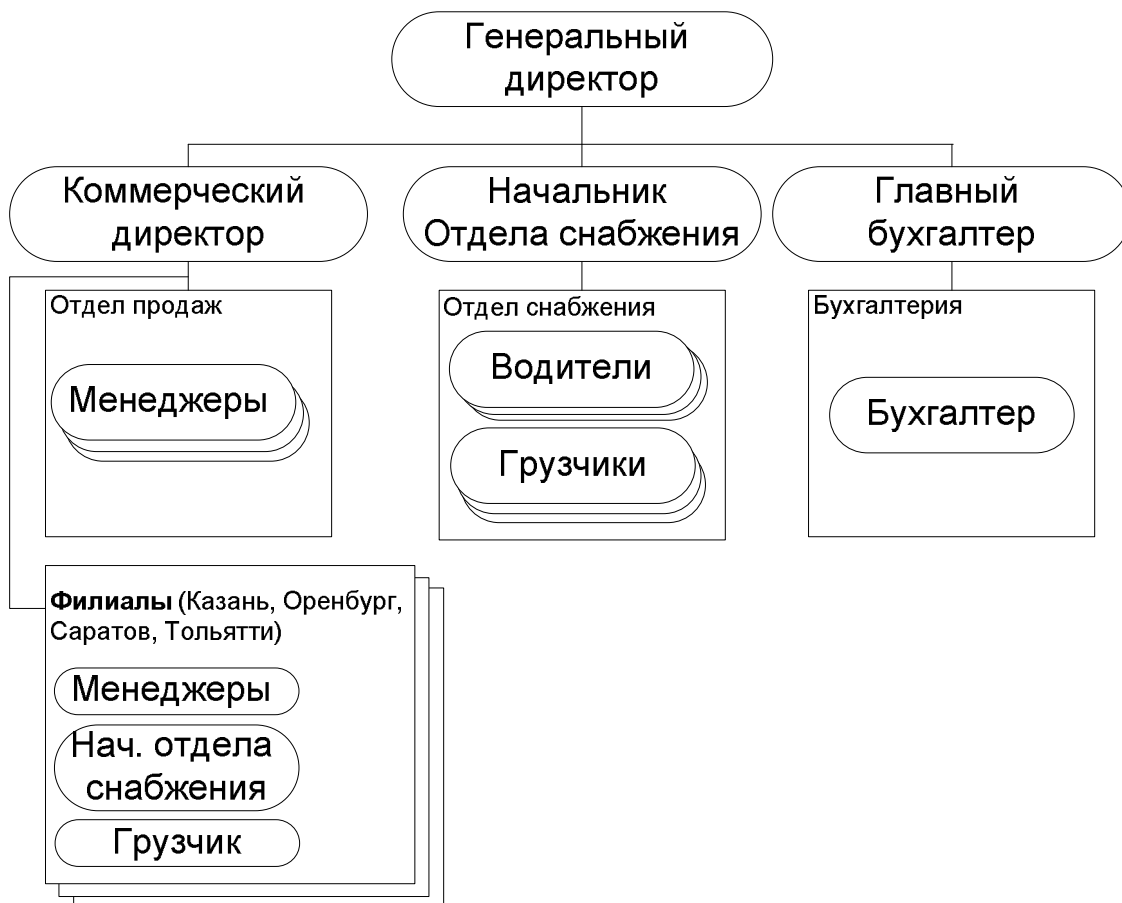


Рис. 5. Организационная структура

Рассмотрим основные показатели коммерческой деятельности ООО «Изостема» (табл. 12).

Таблица 12

Динамика основных показателей хозяйственной деятельности предприятия за 2 полугодие 2012 – 2 полугодие 2013 гг., тыс. руб

Показатели	2 полугодие 2012 г.	1 полугодие 2013 г.	2 полугодие 2013 г.	Отклонение по кварталам (+,-)			Темп роста, %		
				1 п. 2013 г. от 2 п. 2012 г.	2 п. 2013 г. от 1 п. 2013 г.	2 п. 2012 г. от 2 п. 2013 г.	1 п. 2013 г. от 2 п. 2012 г.	2 п. 2013 г. от 1 п. 2013 г.	2 п. 2013 г. от 2 п. 2012 г.
Товарооборот, тыс. руб.	104 000	112 000	130 000	+ 8 000	+18 000	+26 000	108	116	125
Валовой доход, тыс. руб.	20 800	24 640	32 500	+ 3 840	+ 7 860	+11 700	118	132	156
Уровень валового дохода, %	20	22	25	+ 2	+ 3	+ 5	110	114	125
Издержки обращения, тыс. руб.	15 600	13 800	17 225	- 1 800	+ 3 425	+ 1 625	88	125	110
Уровень издержек обращения, %	75	56	53	- 19	- 3	- 21	75	95	71
Прибыль от реализации, тыс. руб.	5 200	10 840	15 275	5 640	4 435	10 075	208	141	294
Рентабельность продаж, %	25	44	47	+ 19	+ 3	+ 22	176	107	188
Внереализац. доходы, тыс. руб.	1 872	1 725	1 950	- 147	+ 225	+ 78	92	113	104
Внереализац. расходы, тыс. руб.	1 456	1 725	1 625	+ 269	- 100	+ 169	118	94	112
Балансовая прибыль, тыс. руб.	5 616	10 840	15 600	+ 5 224	+ 4 760	+ 9 984	193	144	278
Рентабельность финансово-хозяйственной деятельности, %	27	44	48	+ 17	+ 4	+ 21	163	107	178

Организационно-экономический анализ деятельности организации позволяет сделать выводы о наличии необходимых ресурсов для разработки проекта создания нового товара.

Необходимо:

- определить цели проекта;
- выявить структуру проекта (подцели, основные этапы работы, которые предстоит выполнить);
- определить необходимые объемы и источники финансирования (на усмотрение команды).

КЕЙС 16

Компания «ЛариАрт» основана в 2006 году как мелкооптовая торговло-посредническая фирма. В настоящий момент времени компания специализируется на розничной и мелкооптовой торговле и доставке доски обрезной, доски необрезной, блок-хауса, европола, имитации бруса, вагонки, а также других пиломатериалов. Компания находится на территории крупной строительной базы «РеалБаза» г. Самары, что положительным образом сказывается на продажах товара.

Конкуренцию ООО «ЛариАрт» создают в некоторой степени его же поставщики – крупные оптовые базы.

Компания наладила прочные связи со многими регионами России, тесно сотрудничает с производителями и поставщиками пиломатериалов из Кировской и Пермской, Ульяновской областей.

Ассортимент продукции компании «ЛариАрт» представлен разнообразными товарами из дерева. Данная продукция предназначена для широкого круга потребителей. Основными клиентами предприятия являются розничные покупатели и предприятия строительной отрасли города Самары, а также розничные строительные магазины восточной части Самарской и Оренбургской областей. В ассортименте фирмы более 500 наименований товара.

Система управления персоналом ООО «ЛариАрт» представляет собой весьма сложную структуру. У каждого сотрудника предприятия есть непосредственный начальник. Это особенно важно при работе с материальными ценностями (рис. 6).



Рис. 6. Структура управления ООО «ЛариАрт»

Сама система управления весьма эффективна для работы в розничной и мелкооптовой торговле.

Рассмотрим основные показатели экономической деятельности нашей организации в табл. 13.

Таблица 13

Основные показатели экономической деятельности ООО «ЛариАрт»

Показатель	2012 г.	2013 г.	Отклонение +/-	2013 г. в % к 2012 г.
Товарооборот, тыс. руб.	37 687,0	42 228,0	+ 4 541,0	112,0
Валовая прибыль (доход), тыс. руб.	11 604,0	17 051,0	+ 5 447,0	147,0
Валовая прибыль (доход) в % к товарообороту	30,7	40,4	+ 9,7	131,6
Прибыль от реализации, тыс. руб.	9 406,0	14 461,0	+ 5 055,0	153,7
Прибыль в % к товарообороту	24,9	34,2	+ 9,3	137,3
Издержки обращения, тыс. руб.	4 834,0	5 702,0	+ 868,0	118,0
Издержки обращения в % к товарообороту	12,8	13,5	+ 0,7	105,5

Окончание табл. 13

Издержки обращения в % к товарообороту	12,8	13,5	+ 0,7	105,5
Площадь торговая в м ²	300,0	300,0	0	100,0
Среднесписочная численность работников, человек	18,0	19,0	+ 1,0	105,6
Производительность труда, тыс. руб.	2 093,7	2 222,5	+128,8	106,2
Фонд заработной платы, тыс. руб.	3 067,2	3 374,4	+ 307,2	109,7
Средняя заработная плата на 1 торг. работника, тыс. руб.	14,2	14,8	+ 0,6	104,2
Фондоемкость, р.	1,5	1,3	- 0,2	91,0
Фондорентабельность, р.	0,2	0,3	+ 0,1	147,5
Фондовооружённость, тыс. руб.	3 078,9	3 036,1	- 42,8	98,6
Товарооборот на 1 м кв. общей площади, тыс. руб.	125,6	140,8	+ 15,2	112,1
Прибыль на 1 м кв. общей площади, тыс. руб.	31,4	48,2	+16,8	153,5
Среднегодовая стоимость основных фондов, тыс. руб.	55 421,0	57 685,6	+ 2 264,6	104,0
Фондоотдача, руб.	0,68	0,73	+ 0,05	107,4

Организационно-экономический анализ деятельности организации позволяет сделать выводы о наличии необходимых ресурсов для разработки проекта создания нового товара.

Необходимо:

- определить цели проекта;
- определить необходимые объемы и источники финансирования (на усмотрение команды).
- выявить команду проекта и определить коммуникационные связи.

КЕЙС 17

Общество с ограниченной ответственностью «Линия Плюс» было образовано в 2002 году. Основными видами деятельности являются оптовая и розничная торговля продуктами питания.

Предприятие работает на рынке города Самары и Самарской области около 12 лет. Все это время предприятие активно росло, динамично развивалось, осваивало новые рынки, увеличивало ассортимент, занималось поиском и установлением взаимоотношений с поставщиками и потребителями.

Основными конкурентными преимуществами предприятия ООО «Линия Плюс» являются:

- большое количество позиций в ассортименте масложировой продукции;
- гарантированное высокое и стабильное качество продукции;
- хорошо налаженные связи с поставщиками и потребителями продукции.

ООО «Линия Плюс» является малым предприятием, среднесписочная численность составила в 2013 году 31 человек, организационная структура представлена на рис. 7.

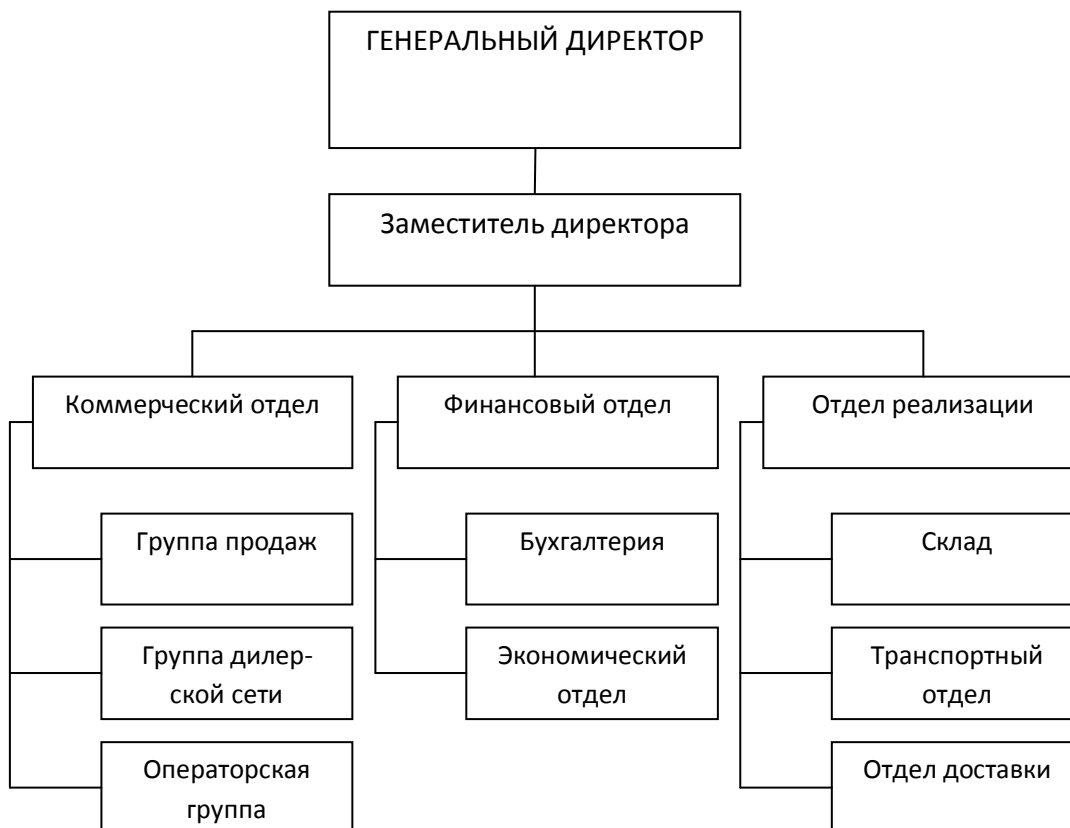


Рис. 7. Организационная структура управления ООО «Линия Плюс»

Основными экономическими показателями деятельности предприятия ООО «Линия Плюс» являются выручка, затраты и прибыль, которые представлены в табл. 14.

Таблица 14

Основные экономические показатели деятельности, тыс. руб.

Показатели	2011 г.	2012 г.	2013 г.	Изменение (ст. 4-ст. 2)	Темп роста, % (ст. 4/ст. 2)х х 100 %
1. Выручка, тыс. руб.	71 742	104 328	121 810	+ 50 068	169,79
2. Полная себестоимость, тыс. руб.	71 101	103 575	120 833	+ 49 732	169,95
3. Прибыль от продаж, тыс. руб.	641	753	977	+ 336	152,41
4. Прибыль чистая, тыс. руб.	437	546	512	+ 75	+ 117,16

Организационно-экономический анализ деятельности организации позволяет сделать выводы о наличии необходимых ресурсов для разработки проекта создания нового товара.

Необходимо:

- определить цели проекта;
- определить необходимые объемы и источники финансирования (на усмотрение команды);
- выявить организационную структуру команды проекта и определить коммуникационные связи.

КЕЙС 18

ООО «Мода Сити» представляет магазин одежды известных марок.
Организационная структура ООО «МодаСити» изображена на рис. 8.

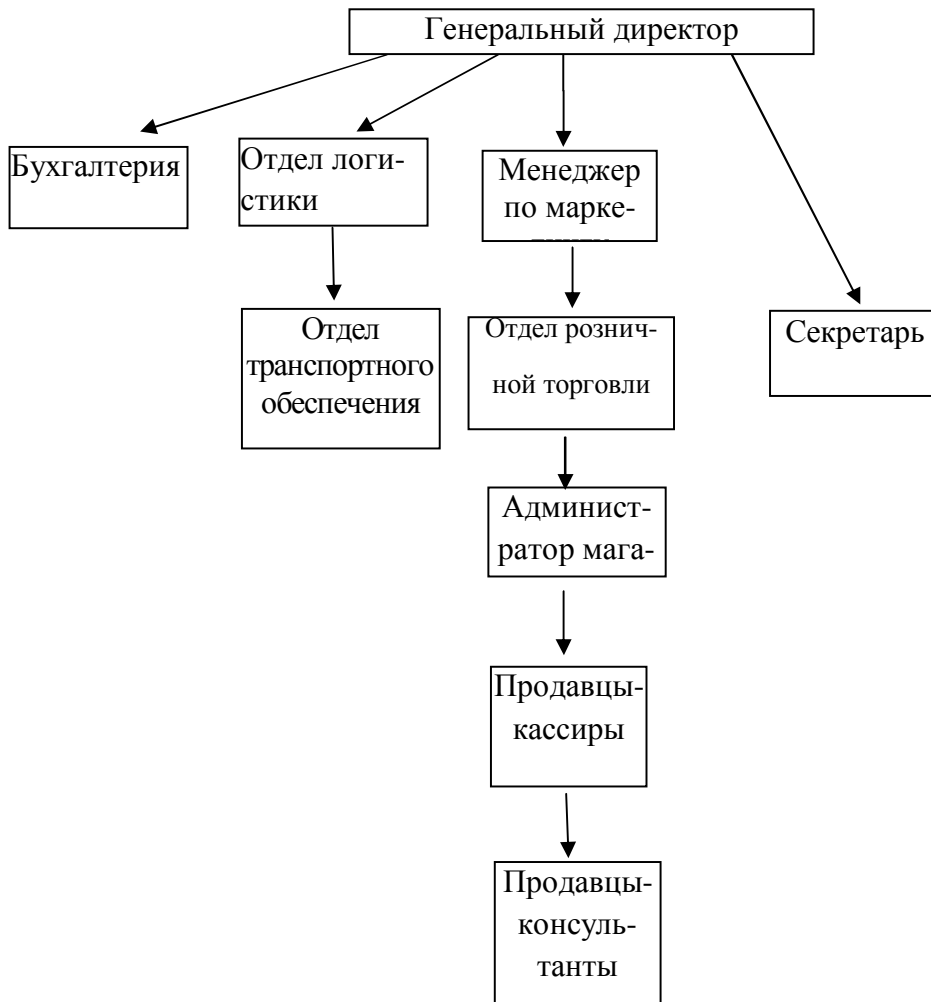


Рис. 8. Организационная структура ООО «МодаСити»

Организационная структура ООО «МодаСити» является линейной и характеризуется тем, что во главе каждого структурного подразделения находится руководитель-единоначальник, наделенный всеми полномочиями и осуществляющий единоличное руководство подчиненными ему работниками и сосредоточивающий в своих руках все функции управления (табл. 15).

Анализ деловой активности предприятия

Показатели	2011	2012	2013	Изм.
1. Выручка от реализации продукции	13 730	29 333	41 719	27 989
2. Имущество предприятия	10 868	18 823	26 370	15 502
3. Оборотные активы	11 967	22 663	28 633	16 666
4. Запасы и затраты	3 551	5 288	8 122	4 571
5. Готовая продукция	355	0	0	– 3 551
6. Дебиторская задолженность	8 002	16 295	19 872	11 870
7. Кредиторская задолженность	1 099	4 356	5 699	4 600
8. Внеоборотные активы	0	516	8 628	8 628
9. Собственный капитал	10 868	26 370	18 823	7 955

Организационно-экономический анализ деятельности организации позволяет сделать выводы о наличии необходимых ресурсов для разработки проекта создания нового товара.

Необходимо:

- определить цели проекта;
- определить необходимые объемы и источники финансирования (на усмотрение команды);
- выявить команду проекта.

КЕЙС 19

Открытое акционерное общество «МКБ» – универсальный банк, работающий на российском банковском рынке более 20 лет.

Ключевые направления деятельности банка – автокредитование и обслуживание малого и среднего бизнеса. Обслуживание интересов корпоративного бизнеса – традиционное направление деятельности «Меткомбанка».

В число крупных корпоративных клиентов банка входят, в частности, такие компании, как «Северсталь», «Соллерс», «Магнолия», «КумАПП», «Металлсервис», «Ариэль «Металл», «Грейн Холдинг», «Русское молоко», «Мир детства», «Автомир», «ЭСК «Союз», ОАО «Донецкая мануфактура»,

«Эмпилс», ООО «РВД-сервис», «Свеза», TUI, ЗАО «Гольфстрим охранные системы», ОАО «Ревякинский металлопрокатный завод», ЗАО «Балтийский берег», «Утконос» и другие крупные компании.

На фондовом рынке «Меткомбанк» участвует в размещении вексельных и облигационных займов. Портфель ценных бумаг банка состоит из векселей, рублевых облигаций и евробондов субъектов РФ, а также первоклассных корпоративных эмитентов.

МКБ публикует результаты по МСФО за 2013 год. Ключевые показатели за 2013 год:

- Операционная прибыль банка выросла на 33 % до 1,6 млрд рублей, чистая прибыль составила 170, 0 млн рублей.

- Активы выросли на 27 % до 25,07 млрд рублей.

- Кредитный портфель банка вырос на 52 % до 18,4 млрд рублей, при этом качество кредитного портфеля остается на высоком уровне.

- По объему выданных автокредитов банк занял в 2013 году 12-е место среди всех банков РФ.

- Объем рыночного фондирования банка увеличился на 121 % за счет роста привлечения депозитов населения и размещения биржевых облигаций банка.

- Объем кредитов связанным сторонам снизился до менее чем 30 % капитала.

Основными видами деятельности, формирующими доходы банка, являются размещение привлеченных средств от своего имени и за свой счет и купля-продажа иностранной валюты в наличной и безналичной формах.

Результаты деятельности ОАО «Меткомбанк» за последние пять завершенных финансовых лет соответствуют основным тенденциям развития банковской отрасли – развитие перечня банковских услуг, розничных кредитных продуктов, рост операций на фондовых рынках.

Организационно-экономический анализ деятельности организации позволяет сделать выводы о наличии необходимых ресурсов для разработки проекта создания нового товара.

Необходимо:

- определить цели проекта;
- выявить возможные риски;
- выявить команду проекта.

КЕЙС 20

Основными направлениями деятельности ООО «Юникс» на сегодня являются производство и монтаж технологического оборудования, технологических трубопроводов и металлоконструкций, нестандартного оборудования на предприятиях нефтеперерабатывающей, химической и нефтехимической промышленности, а также в подразделениях механизации и стройиндустрии.

С 2008 года в организацию включена и обрабатывается система управления качеством, все работы выполняются в соответствии с требованиями международного стандарта ISO 9001: 2000/EN ISO 9001: 2000.

ООО «Юникс» за последние 4 года принимало участие во многих текущих и капитальных ремонтах, а также реконструкциях, проводимых другими организациями и заводами как на территории Самарской области, так и на территории РФ.

Все объекты обеспечивались сметно-проектной документацией. Проекты производства работ, декатировочные чертежи металлоконструкций и необходимые развертки разрабатывались силами производственно-технического отдела управления. Металлоконструкции и трубные узлы изготавливались на производственной базе максимально укрупненными блоками, звеньями.

ООО «Юникс» является субподрядной организацией, она выполняет все субподрядные работы, которые регламентируется уставом (табл. 16).

Таблица 16

Основные характеристики конкурентов ООО «Юникс»

Наименование фирмы	Основная деятельность предприятия	Вид конкурентной стратегии
ООО «SGS»	– общестроительные работы; – строительно-ремонтные работы; – реализация и производство строительных материалов; – сметно-проектные работы; – реализация и переработка образующихся отходов; – оказание транспортных услуг.	Виолентная
ООО «Нефтемонтаж»	– общестроительные работы; – строительно-ремонтные работы; – сметно-проектные работы; – оказание транспортных услуг.	Пациентная

ООО «Волгастрой»	– монтажно-строительные работы; – строительно-ремонтные работы; – капитальный ремонт.	Коммутантная
ЗАО «Стройинвест»	– производство монтажно-строительных и строительно-ремонтных работ общего цикла; – капитальное строительство, в т. ч. жилищное, гражданское и промышленное строительство.	Виолентная

Основные финансово-экономические показатели показаны в табл. 17.

Таблица 17

Основные финансово-экономические показатели (тыс. руб.)

Показатели	Годы		Изменение 2013 г. к 2012 г.	Темпы роста, %
	2012	2013		
Выручка (тыс.руб.)	20 401 049	18 437 096	– 1 963 953	90,334
Себестоимость продукции	15 632 446	14 660 172	– 9 722 74	93,802
Основные фонды	39 219 595	40 495 089	12 652 37	103,252
Прибыль от выполнения продукции	6 175	5 023	– 1 152	81,580
Чистая прибыль	16 301 18	878 913	– 751 205	54,354
Дебиторская задолженность (платежи по которой ожидаются более чем через 12 месяцев после отчетной даты)	7 023 377	7 173 886	15 0509	102,195
Дебиторская задолженность (платежи по которой ожидаются в течение 12 месяцев после отчетной даты)	7 023 377	7 173 886	15 509	102,195

Организационно-экономический анализ деятельности организации позволяет сделать выводы о наличии необходимых ресурсов для разработки проекта создания нового товара.

Необходимо:

- определить цели проекта;
- определить необходимые объемы и источники финансирования;
- подобрать исполнителей. В частности, через процедуры торгов и конкурсов (поставщики, проектировщики, разработчики).

Написание эссе

Написание эссе является видом внеаудиторной самостоятельной работы студентов, предполагающим написание сочинения на заданную тему свободной композиции и небольшого объема. Эссе носит субъективный характер и не предполагает полного раскрытия темы. Тематика эссе должна затрагивать современные проблемы изучаемой области знаний и быть актуальной. В своей работе студент должен раскрыть содержание проблемы, привести несколько точек зрения на сложившуюся ситуацию и выразить собственное понимание обстоятельств. В процессе написания эссе студенту необходимо продемонстрировать умения логически рассуждать, четко выражать свои мысли и ясно излагать точку зрения на проблему в письменной форме. Эссе содержит задание, связанное с необходимостью решения какого-либо вопроса одной из области знаний в рамках научного или учебного исследования. Тему формулирует сам студент на основании выданного ему задания. Раскрытие темы предполагает, что студент проявит оригинальность решения проблемы, практичность, значимость и полезность предложенных идей, образность, яркость, художественную оригинальность изложения.

Эссе должно соответствовать критериям:

1. Сформулирована тема и раскрыта ее актуальность.
2. Проанализированы источники (около 4): монографии, учебники, статьи в периодических изданиях, источники из сети Интернет и др. Дан их критический и сравнительный анализ.
3. Изложена авторская позиция относительно ситуации (процесса, явления), сформулировано собственное мнение по теме.
4. Обозначена практическая значимость вопроса и направлений его решения.
5. Объем эссе должен составлять не более 3 листов. Форма работы может представлять собой классификацию, перечень, план мероприятий. В тексте возможны рисунки, таблицы и пр.
6. Обязательно наличие списка использованных источников.
7. Ссылки должны быть концевыми в квадратных скобках.
8. Уникальность – 70 %.

Тематика эссе

1. В любом проекте важнейшим фактором является вера в успех. Без веры успех невозможен. Уильям Джеймс.
2. Мыслить по шаблону – вернейший способ завалить дело. Джон Энрайт.
3. Задачи должны быть небольшими и четко сформулированными. Джоэл Спольски.
4. Предвидеть – значит управлять. Б. Паскаль.
5. Секрет удачного выбора сотрудников прост – надо находить людей, которые сами хотят делать то, что бы вам хотелось от них. Г. Селье.
6. Все управление в конечном счете сводится к стимулированию активности других людей. Л. Якокка.
7. Нечеткие требования в области задач подрывают качество общения и снижают уровень доверия. Стивен Кови «Семь навыков преуспевающих людей».

Создание материалов-презентаций

Создание материалов-презентаций представляет собой вид самостоятельной работы студентов по разработке информационных слайдов, выполненных в компьютерной программе PowerPoint. Формирование наглядных пособий требует от студентов наличие навыков по сбору, анализу, систематизации информации и ее оформления в электронном виде. Подборка материалов должна отражать ключевые вопросы изучаемой темы, изложенные кратко. Создание материалов-презентаций позволяет расширить средства и методы анализа и представления учебной или научной информации, развить навыки работы на компьютере.

Презентация создается студентом в виде слайдов с использованием мультимедийной программы PowerPoint.

Задача студента:

- исследовать тему, выделить основное и второстепенное;
- сформировать план презентации посредством установления логической связи между элементами темы;
- кратко охарактеризовать каждый раздел темы;
- расставить акценты на наиболее значимой информации и структурировать работу;
- оформить презентацию в соответствии с требованиями и представить к определенному сроку.

Оценивается презентация по следующим критериям:

- соответствие содержания теме;
- изложение информации в соответствии с правильной структурой;
- логическая связь между слайдами;
- грамотное и эстетичное оформление;
- своевременное представление работы.

Тематика презентаций

1. Основные понятия и сущность управления проектами.
2. Классификации проектов по сферам деятельности, масштабу, длительности, степени новизны, частоте реализации, адресности и т. п.
3. Общие требования к содержанию проекта.
4. Целевая группа проекта. Фокус-группа. Роль информационных ресурсов в управлении проектом.
5. Способы получения информации для проекта. Проблемы, возникающие на этапе сбора информации и пути их решения.
6. Жизненный цикл проекта.
7. Механизм управления проектами. Структура управления проектами. Основные области деятельности: менеджмент содержания, срока, стоимости, коммуникаций, персонала, снабжения и т. п.
8. Основные и вспомогательные процессы и процедуры, составляющие механизмы управления проектами.
9. Система контроля проекта: виды, этапы, методы, уровни контроля, критерии оценки.
10. Составление форм отчетности по проекту.
11. Понятие качества проекта и проектной деятельности.
12. Основные принципы, определяющие качество коллективного труда над проектом.
13. Оценка качества проекта, текущее и итоговое тестирование.
14. Организация управления проектами. Формирование команды для работы над проектом. Понятие команды проекта.
15. Основные характеристики команды: профессиональный, возрастной состав, функциональная структура, уровни управления, распределение ответственности.
16. Принципы и модель процесса формирования команды.
17. Менеджер проекта/проект-менеджер: предъявляемые требования, функции, должностные обязанности.
18. Руководитель проекта, основные стили руководства. Цели, роль руководителя проекта.
19. Лидер проекта: понятие лидерства, цели, роль лидера в управлении проектом.
20. Определение эффективности менеджеров проекта. Характеристики компетенции менеджера. Критерии эффективности работы проект-менеджера.
21. Содержание мотивационной программы, «мотиваторы» для персонала проекта.
22. Обучение и тестирование персонала, обслуживающего проект.
23. Проектные риски. Понятие «проектного риска», идентификация рисков, сущность риск-менеджмента.
24. Автоматизация управления проектами. Типовые и специализированные программные продукты автоматизации проектной деятельности.

Контрольная работа (для студентов заочного отделения)

Контрольная работа выполняется студентами самостоятельно под руководством преподавателя.

Контрольная работа развивает способности студентов к анализу и систематизации информации, закрепляет и расширяет полученные в процессе обучения теоретические знания и практические навыки, освоенные компетенции; ориентирует на практическое применение этих знаний во время решения заданий и вопросов, рассматриваемых в контрольной работе; подготавливает студентов к самостоятельной деятельности по направлению.

Контрольная работа должна быть оформлена по стандарту в объеме от 12 до 15 страниц без приложений.

Работа представляет собой письменное изложение материала по избранной теме. При ее написании студент должен проявить самостоятельный творческий подход к решению вопроса, самостоятельно проанализировать материал и изложить собственный взгляд на исследуемый вопрос.

Написание контрольной работы – процесс, состоящий из ряда взаимосвязанных этапов:

1. Выбор и закрепление темы.
2. Составление оглавления контрольной работы.
3. Сбор, анализ и изложение текста контрольной работы.
4. Оформление контрольной работы.
5. Защита контрольной работы.

Тематика контрольных работ

1. Формирование цели и содержания проекта.
2. Организация выполнения проекта.
3. Управление качеством в проекте.
4. Управление рисками проекта (различные аспекты).
5. Управление контрактами в проекте.
6. Организационная структура управления проектом.
7. Организация документооборота и делопроизводства в управлении проектом.
8. Оптимизация управленческих решений для повышения эффективности управления проектом.

9. Надежность и эффективность работы функциональных подсистем управления проектом.
10. Взаимосвязь участников проекта.
11. Информационное обеспечение системы управления проектом.
12. Эффективность работы аппарата управления проектом.
13. Моделирование организационных систем управления проектом.
14. Управление безопасностью в проекте.
15. Оптимизация и использование материальных финансовых и информационных ресурсов в проекте.
16. Формирование деловой репутации проектной компании.
17. Формирование корпоративной культуры в управлении проектом.
18. Эффективность управления в проекте.
19. Определение уровня надежности и эффективности управления проектом.
20. Управление проектом на стадии его реализации.
21. Управление проектом на стадии его разработки.
22. Управление качеством при реализации проекта.
23. Разработка систем и процедур внесения изменений при реализации проекта.
24. Разработка системы управления рисками в проекте.
25. Управление коммуникациями проекта.
26. Управление стоимостью проекта.
27. Управление содержанием проекта.

Примерные вопросы к экзамену

1. Исторический аспект становления проблемы «Управления проектами» за рубежом.
2. Этапы развития управления проектами в России.
3. Управление проектом на фоне развития теории и практики управления.
4. Проблемы вхождения России в мировое сообщество управления проектами.
5. Теоретические основы управления проектами.
6. Трактовка понятия «проект», признаки и виды проектов.
7. Управление качеством проекта.
8. Классификация проектов.
9. Сравнительная характеристика портфеля, программы и проекта как объектов проектного управления.
10. Сетевое планирование в управлении проектами.
11. Матрицы РАЗУ.
12. Организационная структура проекта и система взаимоотношений участников проекта.
13. Контроль за исполнением проектов.
14. Цели и задачи управления проектами.
15. Разработка и согласование проектной документации.
16. Управление командой проекта.
17. Жизненный цикл проекта и его основные фазы.
18. Структуризация работ проекта.
19. Методы анализа риска и неопределенности в управлении проектами.
20. Фазы управления проектами.
21. Организация исполнения проекта.
22. Макро- и микроокружение проекта.
23. Системное исполнение проекта.
24. Мега- и мультипроекты и их основные характеристики.
25. Разработка бюджетов и бизнес-плана проекта.
26. Структуризация целей и задач проекта.
27. Процесс управления реализацией проектов.
28. Управление стоимостью проекта.
29. Подсистемы в управлении проектами.
30. Управление рисками проекта.

31. Управление коммуникациями проекта.
32. Управление содержанием проекта.
33. Управление продолжительностью проекта.
34. Лидер проекта.
35. Команда проекта.
36. Результаты проекта, закрытие проекта.
37. Система контроля проекта.
38. Управление персоналом проекта.
39. Управление материально-техническим обоснованием проекта.
40. Использование информационно-технологических моделей управления проектами.

Тесты для контроля знаний

Основные понятия УП. Развитие методов УП. Классификация проектов

1. Какая функция управления проектом обеспечивает корректировку проекта на протяжении его жизненного цикла в связи с влиянием на его реализацию внутренней и внешней среды?

- *а) управление изменениями;
- б) управление контрактами;
- в) управление рисками;
- г) управление предметной областью.

2. Одна из несогласованностей проектного и процессного управления состоит в том, что:

- а) проектное управление – проактивно, а процессное управление – реактивно;
- *б) проектное управление подразумевает новизну, оригинальность деятельности, а процессное управление предполагает стабильность и рутинный характер работ;
- в) проектное управление имеет функциональную ориентацию, а процессное управление – административную.

3. Инициатором проекта является:

- а) субъект деятельности, заинтересованный в достижении основной цели результатов проекта;
- б) участник, осуществляющий финансирование проекта и заинтересованный в достижении финансовых результатов проекта;
- *в) субъект, являющийся носителем основной идеи проекта и инициативы по его реализации.

4. Возможность участников проекта воздействовать на него:

- *а) в фазе разработки больше, чем в фазе реализации;
- б) в фазе разработки меньше, чем в фазе реализации;
- в) одинакова в фазе реализации и в фазе разработки.

5. Полный перечень базовых элементов управления проектом включает в себя:

- а) ресурсы, работы, результаты;
- б) цели, ресурсы, работы;
- в) время, стоимость, качество;
- *г) ресурсы, работы, результаты, риски;
- д) цели и мероприятия по их достижению.

6. Полный перечень подсистем управления проектом включает в себя:

- а) управление содержанием, управление временем, управление стоимостью, управление качеством, управление ресурсами, управление рисками, интеграцию проекта;
- *б) управление содержанием, управление временем, управление стоимостью, управление качеством, управление персоналом, управление материально-техническим обеспечением, управление рисками, управление коммуникациями;
- в) планирование, организацию, координацию, активизацию, контроль;
- г) анализ, учет, администрирование, экспертизу, бухгалтерский и управленческий учет, торги и контракты, отчетность, оценку.

7. Содержание проекта – это:

- а) совокупность целей, работ и участников проекта;
- б) перечень целей, работ и ресурсов проекта;
- *в) совокупность поставленных целей и связей между ними;
- г) предметная область, ограниченная рамками окружения проекта.

8. В качестве финансового результата проекта можно рассматривать:

- а) стоимость произведенной продукции;
- *б) достижение необходимого соотношения между доходами и расходами, ранее определенными в бюджете;
- в) внедрение системы бюджетирования проекта
- *г) соблюдение установленного уровня расходов, отраженного в бюджете проекта.

9. Соотнесите периоды развития проектного управления за рубежом с их характеристиками:

- 1) 1930–1950-е годы а) развитие системного подхода к управлению проектами;
- 2) 1960-е годы б) зарождение управления проектом;
- 3) 1970-е годы в) развитие методов сетевого планирования;
- 4) 1980-е годы г) управление проектом как сфера профессиональной деятельности;
- 5) 1990-е годы д) новые направления и сферы применения управления проектом.

*1) б; 2) в; 3) а; 4) г; 5) д

10. Метод, позволяющий оптимизировать продолжительность выполнения работ с учетом их стоимости, – это:

а) GERT

*б) PERT/COST

в) ПАТТЕРН-метод

г) метод оценки и пересмотра планов

д) метод критического пути

11. PMBoK (Project Management Body of Knowledge) – это:

*а) свод знаний по проектному управлению, разработанный Американским институтом проектного управления;

б) совокупность методов и средств управления научно-техническими проектами;

в) международный стандарт в области управления проектом.

г) справочник по управлению проектами.

12. Период развития проектного управления за рубежом, характеризующийся развитием системного подхода к управлению проектом, охватывает:

а) 1990-е годы;

б) 1960-е годы;

*в) 1970-е годы.

13. ПАТТЕРН-метод применяется для:

а) построения проектно-ориентированной системы управленческого учета;

*б) построения оптимальной структуры целей и задач;

в) оптимальной загрузки ресурсов;

г) сокращения критического пути;

д) создания иерархической структуры плановых и отчетных документов.

14. Соотнесите периоды развития проектного управления в России с их характеристиками:

1) 1930–1950-е годы а) внедрение и развитие методов сетевого планирования и управления;

2) 1960-е годы б) программно-целевое управление;

3) 1970-е годы в) предпосылки возникновения управления проектом;

4) 1980-е годы г) вхождение России в мировое сообщество управления проектом;

5) 1990-е годы д) развитие программных комплексов проектного управления.

*1) б; 2) в; 3) а; 4) г; 5) д

15. Открытым проектом можно назвать:

- а) разработку и внедрение корпоративной информационной системы;
- *б) управление социально-экономическим развитием территориальной системы;
- в) строительство районной поликлиники.

16. Управление открытым проектом сложилось на основе:

- *а) скользящего планирования;
- б) управления рисками;
- в) управления целями;
- г) корпоративной политики открытых дверей.

17. Мультипроектное управление охватывает:

- *а) несколько одновременно реализуемых проектов;
- б) один большой и сложный проект;
- в) функциональную деятельность и деятельность по управлению проектами.

18. Что такое жизненный цикл проекта?

- а) промежуток времени между этапами проекта;
- б) промежуток времени между началом подписания договора о строительстве и его окончанием;
- *в) промежуток времени между моментом появления, зарождения проекта и моментом его ликвидации, завершения;
- г) промежуток времени между началом строительных работ и запуском объекта в эксплуатацию.

19. Бюджет проекта – это:

- а) себестоимость продукции проекта;
- б) объем всех затрат, необходимых и достаточных для успешной реализации проекта;
- *в) структура, состав и значение статей расходов, необходимых для реализации проекта, и статей доходов, возникающих в результате проекта.

Организационные структуры проекта

20. Преимуществами функциональных организационных структур являются:

- *а) стимулирование деловой и профессиональной специализации;

- *б) содействие повышению технологичности выполнения операций в функциональных областях;
- в) концентрация внимания на проекте, его цели и потребности клиентов;
- г) появление возможности гибко «настраивать» организационную структуру в рамках широкого спектра: от слабой до сильной матрицы;
- д) оптимизация коммуникативных связей между сотрудниками и руководителем проекта и между ним и высшим руководством материнской организации.

21. К преимуществам матричных организационных структур относятся:

- *а) появление возможности гибко «настраивать» организационную структуру в рамках широкого спектра: от слабой до сильной матрицы;
- *б) содействие повышению технологичности выполнения операций в функциональных областях;
- в) оптимизация коммуникативных связей между сотрудниками и руководителем проекта и между ним и высшим руководством материнской организации.

22. Недостатками матричных организационных структур являются:

- *а) нарушение принципа единоначалия, что дезориентирует персонал и вызывает множество конфликтов;
- б) установление функциональной технологичности, которая не способствует разрешению комплексных, междисциплинарных проблем;
- *в) возникновение необходимости координировать деятельность нескольких проектов, например, по таким вопросам, как распределение ограниченных ресурсов;
- г) дублирование функциональных областей и снижение эффективности использования ресурсов.

23. Преимуществами проектно-целевых организационных структур являются:

- *а) прямое подчинение сотрудников руководителю проекта и обеспечение однозначности усилий этих сотрудников;
- б) стимулирование деловой и профессиональной специализации;
- в) содействие повышению технологичности выполнения операций в функциональных областях.

24. К недостаткам проектно-целевых структур относятся:

- *а) снижение технологичности в функциональных областях;

- б) установление функциональной технологичности, которая не способствует разрешению комплексных, междисциплинарных проблем;
- в) возникновение необходимости координировать деятельность нескольких проектов, например, по таким вопросам, как распределение ограниченных ресурсов;
- *г) дублирование функциональных областей и снижение эффективности использования ресурсов.

25. Статус руководителя проекта в сбалансированной матричной структуре:

- *а) постоянный;
- б) временный;
- в) неопределенный.

26. Полномочия руководителя проекта в сильной матричной структуре:

- а) крайне незначительны;
- б) расширенные;
- *в) широкие.

27. Руководитель проекта в рамках слабой матрицы может называться:

- а) проект-менеджером;
- *б) диспетчером проекта;
- в) генеральным директором.

Сетевые модели в УП

28. График Гантта позволяет:

- *а) отразить продолжительность выполнения работ по проекту;
- б) показать логическую связь между работами по проекту;
- в) спрогнозировать ход выполнения работ по проекту.

29. Методы управления на основе сетевых моделей получили название:

- а) методы обзора и пересмотра программ;
- *б) методы сетевого планирования и управления;
- в) программно-целевой подход;
- г) методы критического пути.

30. Путь – это:

- а) продолжительность всех работ сетевого графика;
- *б) непрерывная последовательность работ, начиная от исходного события сетевой модели и заканчивая завершающим;
- в) кратчайший маршрут от исходного события до завершающего.

31. Критический путь – это:

- а) путь сетевого графика с кратчайшей длиной;
- *б) путь сетевого графика с максимальной длиной;
- в) средняя арифметическая всех путей сетевого графика.

32. «Сшивание» сетевых графиков представляет собой:

- а) повышение уровня детализации сетевого графика;
- *б) объединении нескольких сетевых графиков;
- в) снижение коэффициента сложности сетевого графика.

33. В рамках управления коммуникациями проекта в фазе разработки решаются такие задачи, как:

- *а) определение информационных потребностей участников проекта, проектирование структуры документации и баз данных, а также создание проекта информационной системы, включающей схемы аппаратной и программной составляющих;
- б) разработка технического задания, разработка технического проекта информационной системы, создание информационной системы, включающей аппаратную и программную составляющие;
- в) определение структуры баз данных, разработка проекта локальной вычислительной сети, выбор программного обеспечения, настройка программного обеспечения.

34. Детальные решения по организационной структуре управления проектом закрепляются:

- *а) в положениях о структурных подразделениях, в должностных инструкциях, матрицах разделения административных задач управления, сетевых матрицах, профессиограммах;
- б) календарных планах, сетевых графиках и графиках Ганта;
- в) технических спецификациях, технических заданиях и рабочих проектах.

35. Полный перечень процессов, обеспечивающих управление проектом, включает в себя:

- а) согласование, визирование, исполнение работ, предоставление информации, подготовку предложений;
- *б) инициацию, планирование, обеспечение, контроль;
- в) управление ресурсами, управление работами, управление результатами, управление рисками;
- г) планирование, организацию, координацию, активизацию, контроль.

36. Деятельность по управлению проектом, направленная на достижение ответственности результатов проекта выявленным потребностям и ожиданиям, представляет собой подсистему:

- *а) управления содержанием;
- б) управления качеством;
- в) управления ресурсами;
- г) управления рисками;
- д) управления персоналом.

37. В рамках управления стоимостью проекта используются следующие управляющие модели:

- а) организационная структура, штатное расписание, матрица ответственности, сетевая матрица;
- б) структура продукции, структура потребностей (требований к продукции);
- *в) структура расходов (дерево стоимости), структура доходов, бюджет, график денежных потоков.

38. Методами оптимизации сетевого графика по времени являются:

- *а) сокращение продолжительности критических работ;
- б) перенос директивных сроков на более позднее время;
- *в) изменение топологии сетевого графика за счет изменения технологии работ.

39. Путем запараллеливания критических работ осуществляется оптимизация сетевой модели:

- а) по стоимости;
- б) по времени и стоимости;
- *в) по времени;
- г) по ресурсам;
- д) по исполнителям.

40. Рассчитывать сетевые графики с вероятностной продолжительностью работ позволяет методика:

- а) СPM;
- *б) PERT;
- в) GERT.

41. Метод PERT/COST используется для:

- а) оптимизации загрузки трудовых ресурсов;
- *б) оптимизации по времени и стоимости;
- в) оптимизации по материальным ресурсам.

42. При использовании метода PERT/COST продолжительность проекта можно сократить за счет:

- *а) увеличения бюджета проекта;
- б) сокращения бюджета проекта;
- *в) привлечения дополнительных ресурсов.

43. При сокращении стоимости работ по методу PERT/COST происходит:

- *а) увеличение продолжительности проекта;
- б) увеличение объема работ;
- в) увеличение объема вовлекаемых ресурсов.

44. Метод PERT/COST можно использовать в случаях:

- *а) когда необходимо сократить продолжительность и есть возможность увеличить бюджет;
- *б) когда необходимо сократить бюджет и есть возможность увеличить продолжительность работ;
- в) когда есть возможность увеличить как бюджет, так и продолжительность работ по проекту.

Управление стоимостью и продолжительностью проекта

45. В рамках метода освоенного объема затрагиваются такие подсистемы управления проектом, как:

- а) управление качеством;
- *б) управление продолжительностью;
- в) управление персоналом;
- *г) управление стоимостью;
- д) управление материально-техническим обеспечением.

46. Метод освоенного объема применяется:

- *а) на стадии разработки проекта;
- *б) на стадии реализации проекта;
- в) на стадии эксплуатации проекта;
- г) на всех стадиях.

47. Основой применения метода освоенного объема служит:

- *а) структура разбиения работ;
- б) структура основного капитала;
- *в) структура разбиения стоимости;
- г) дерево целей;
- д) структурная сетевая модель.

48. Основными документами метода освоенного объема являются:

- а) технико-экономическое обоснование;
- *б) календарный план;
- в) контрольный листок;
- *г) график загрузки ресурсов;
- *д) план освоения объемов.

49. Последовательность и строгость использования метода освоенного объема характеризуется:

- а) детализацией контролируемых элементов;
- б) более четкой ответственностью;
- *в) частотой контроля;
- г) использованием программных средств;
- д) количеством сотрудников.

50. К базовым показателям традиционного метода освоенного объема можно отнести:

- *а) фактические затраты;
- б) прогнозные затраты;
- *в) плановые объемы;
- *г) освоенные объемы;
- д) плановая продолжительность.

51. Аббревиатуре BCWS соответствует показатель:

- а) фактических затрат;
- б) освоенных объемов работ;
- *в) плановых объемов работ.

52. Показателю освоенных объемов работ соответствует аббревиатура:

- *а) BCWP;
- б) ACWP;
- в) BCWS.

53. Показателю фактической стоимости выполненных объемов соответствует аббревиатура:

- а) BCWP;
- *б) ACWP;
- в) BCWS.

54. Показатель отклонения по затратам помогает ответить на вопрос:
- а) насколько эффективно используется время;
 - б) насколько эффективно должны использоваться ресурсы для успешного завершения проекта;
 - в) насколько эффективно используются ресурсы;
 - *г) находится ли проект в рамках бюджета;
 - д) отстает ли проект от графика или опережает его?

Структуризация работ проекта

55. При разработке структуры разбиения работ могут быть использованы:

- *а) структура продукции проекта;
- б) структура ресурсов;
- *в) структура функций управления проектом;
- г) структура документации по управлению проектом;
- *д) структура жизненного цикла проекта.

56. Чтобы получить матрицу ответственности, структуру разбиения работ необходимо соединить:

- а) с деревом работ;
- б) с деревом целей;
- в) со структурой ресурсов;
- г) со структурой затрат;
- *д) с организационной структурой управления проектом.

57. Для создания структуры разбиения работ необходимы:

- а) структура целей;
- *б) дерево работ;
- в) укрупненное содержание проекта;
- г) сетевой график;
- д) структура стоимости проекта.

58. Простейшим элементом структуры разбиения работ является:

- а) комплекс работ;
- б) операция;
- *в) пакет работ;
- г) задача;
- д) единичная работа.

59. Ключевая ориентация структуры разбиения работ – это:

- а) сроки;
- б) стоимость;
- *в) создаваемые результаты;
- г) цели;
- д) ресурсы.

60. Для создания структуры разбиения работ необходимо придерживаться принципов:

- *а) мысленно охватывать проект в целом;
- б) иметь в виду разноречивые требования участников проекта;
- *в) всегда думать о конечном результате;
- г) уточнять оценки по мере необходимости;
- *д) размышлять в терминах производства или создания результатов.

61. Для согласования структуры разбиения работ и системы учета необходимо:

- а) добиваться максимальной детализации представления проекта;
- *б) достигать оптимального уровня детализации, на котором возможна оценка и анализ выполнения работ;
- в) стремиться максимально укрупнить работы для достижения интегральных показателей по проекту.

62. Количество уровней декомпозиции в структуре разбиения работ:

- а) не больше шести;
- б) не менее трех;
- *в) зависит от масштабов и содержания проекта;
- г) от пяти до 10;
- д) от четырех до семи.

63. В структуру разбиения работ проекта необходимо включать:

- а) критические работы;
- *б) все работы, необходимые и достаточные для выполнения проекта;
- в) работы, выполняемые несколькими исполнителями;
- г) основные работы;
- д) работы, затраты на которые составляют более 80 % полного бюджета проекта.

64. Сколько уровней декомпозиции могут иметь различные ветви дерева работ:

- а) количество уровней декомпозиции должно быть в каждой ветви одним и тем же;

- *б) количество уровней декомпозиции может быть различным в различных ветвях;
- в) количество уровней декомпозиции в различных ветвях дерева работ не может отличаться друг от друга более чем на три.

Управление рисками проекта

65. Анализ чувствительности проекта:

- а) позволяет определить степень устойчивости проекта по отношению к возможным изменениям условий его реализации;
- *б) позволяет оценить, как изменяются результирующие показатели реализации проекта при различных значениях заданных переменных, необходимых для расчета;
- в) предполагает разработку нескольких вариантов (сценариев) развития проекта и их сравнительную оценку.

66. К методам минимизации рисков проекта можно отнести:

- *а) страхование;
- *б) резервирование средств;
- в) дисконтирование.
- *г) хеджирование;
- *д) распределение рисков.

67. При каком виде финансирования все риски проекта падают на заемщика, но цена финансовых ресурсов невысока:

- а) финансирование без права регресса на заемщика;
- *б) финансирование с регрессом на заемщика;
- в) финансирование с ограниченным правом регресса;
- г) финансирование без ограниченного права регресса.

68. Зависимость между чистым дисконтированным доходом и объемом продаж продукции проекта определяется с помощью:

- а) анализа сценариев;
- *б) анализа чувствительности;
- в) метода освоенного объема;
- г) PERT;
- д) метода критического пути.

Управление качеством проекта

69. Ключевыми аспектами (объектами) качества при управлении проектом являются:

- а) качество управления;
- *б) качество разработки и планирования проекта;
- в) качество выполнения работ по проекту;
- *г) качество коммуникаций;
- *д) соответствие рыночным потребностям и ожиданиям.

70. Дополнительными аспектами качества при управлении проектом являются:

- а) качество преддоговорной работы;
- *б) качество эксплуатации продукции проекта;
- *в) качество утилизации и переработки;
- г) профессионализм исполнителей.

71. Если в проекте присутствуют положительные эффекты, не сводимые к финансово-экономическому представлению, лучше применять:

- *а) анализ затрат и выгод (в том числе для потребителей);
- б) анализ доходов и расходов;
- в) анализ прибыли-издержек.

72. К семи основным инструментам контроля качества проекта относятся:

- *а) диаграмма Парето;
- *б) контрольная карта;
- в) матрица ответственности;
- г) сетевая модель;
- *д) диаграмма разброса;
- е) корреляционно-регрессионный анализ;
- ж) статистические методы.

73. К семи основным инструментам контроля качества проекта не относятся:

- а) контрольный листок;
- *б) сетевая матрица;
- *в) функционально-стоимостной анализ;
- г) диаграмма Исикавы;
- д) стратификация (расслаивание) данных;
- *е) структурирование функций качества;
- *ж) метод освоенного объема.

74. В проектном менеджменте матричная диаграмма используется для:

- *а) выявления связей и корреляций между задачами, функциями, параметрами или характеристиками;
- б) определения приоритетов в задачах по управлению качеством;
- в) выявления причинно-следственных связей.

75. Полный перечень ключевых аспектов качества проекта включает в себя:

- *а) качество, обусловленное соответствием результатов проекта рыночным потребностям и ожиданиям; качество разработки и планирования проекта; качество выполнения работ; качество ресурсного обеспечения проекта;
- б) концентрацию усилий на удовлетворении потребностей клиента, участие высшего руководства в производстве продукции, постоянное совершенствование процессов, системный подход;
- в) планирование качества, обеспечение качества, контроль качества, анализ данных о качестве.

76. Стрелочная диаграмма является аналогом:

- а) структуры разбиения;
- б) информационно-технологической модели;
- *в) сетевой модели.

77. В проектном менеджменте матрица приоритетов используется для:

- а) сбора и обработки первичных данных;
- б) определения структуры причин;
- *в) определения важнейших факторов и приоритетных данных.

Результаты проекта. Закрытие проекта

78. Что не является эффективной формой выхода из проекта?

- а) продажа объекта на стадии его эксплуатации;
- *б) отказ от реализации проекта во время строительно-монтажных работ;
- в) продажа частично реализованного проекта в форме объекта незавершенного строительства;
- г) отдельная продажа основных видов активов реализуемого проекта.

79. Кто из участников проекта является в будущем владельцем и пользователем результатов проекта?

- а) подрядчик;
- б) инвестор;
- *в) заказчик;
- г) проектировщик.

80. Как называется документ, в котором реализуется замысел инвестора?

- а) генеральный план;
- *б) декларация о намерениях;
- в) бизнес проект;
- г) ордер.

81. Что из перечисленного не является основной формой проектного финансирования?

- а) финансирование с полным регрессом на заемщика;
- б) финансирование без права регресса на заемщика;
- *в) финансирование с неограниченным правом регресса;
- г) финансирование с ограниченным правом регресса.

82. Основным этапом закрытия контракта не является:

- а) проверка финансовой отчетности;
- б) выявление невыполненных обязательств;
- в) гарантийное обслуживание, окончательные расходы;
- *г) подготовка сметной документации.

83. Расписание проекта не используется для определения:

- а) дата начала и окончания отдельных работ;
- б) изменений в перечне работ;
- в) общего резерва времени;
- *г) бюджета проекта.

84. Проект считается успешным, когда:

- а) произведен продукт проекта;
- б) спонсор проекта объявил об окончании проекта;
- в) продукт проекта передан в серийное производство;
- *г) проект удовлетворяет требованиям заинтересованных лиц или превосходит их ожидания.

85. Главной функцией процесса завершения проекта является:

- а) фиксация извлеченных уроков и распространение этой информации среди участников проекта;
- б) проведение проверки в части соответствия результатов проекта – проектным требованиям;
- в) проведение после проектного анализа для документирования успеха или неудачи проекта;
- *г) формальное завершение проекта и распространение информации среди участников проекта.

Библиографический список

Основной

1. Дипроуз Д. Управление проектами / пер. с англ. М.: Эксмо, 2008. 240 с.
2. Ивасенко А.Г., Никонова Я.И., Каркавин М.В. Управление проектами: учеб. пособие для вузов. Ростов н/Д.: Феникс, 2009. 331 с.
3. Просветов Г.И. Управление проектами: задачи и решения: учеб.-практ. пособие для вузов. М.: Альфа-Пресс, 2008. 200 с.
4. Фунтов В.Н. Основы управления проектами в компании: учеб. пособие для вузов. 3-е изд., доп. СПб.: Питер, 2012. 394 с.

Дополнительный

1. Арчибальд Р. Управление высокотехнологичными программами и проектами. 3-е изд. М.: ДМК Пресс, 2006.
2. Баранская А.Н. Проекты как инструмент реализации стратегии // Вестник Московского университета. Сер. 21. Управление (государство и общество). 2009. № 2. С. 59–72.
3. Баркалов С.А., Воропаев В.И., Секлетова Г.И. и др. Математические основы управления проектами: учеб. пособие / под ред. В.Н. Буркова. М.: Высшая школа, 2005.
4. Грей К.Ф., Ларсон Э.У. Управление проектами: учебник. М.: Дело и Сервис, 2008.
5. Де Карло Д. Экстремальное управление проектами. М.: Компания р.m.Office, 2006.
6. Дубровина Н.А. Применение энерго- и метеллосберегающих технологий в российском машиностроении // Вестник СГЭУ. Экономика. 2012. № 1 (87). С. 17–20.
7. Дубровина Н.А. Совершенствование технологий в отечественном машиностроении // Известия Саратовского государственного университета. Сер. Экономика. Управление. Право. 2012. Вып. 2. Т. 12. С. 83–87.
8. Дубровина Н.А. Структурные факторы динамики материально-технической базы машиностроения России. Экономика и управление в машиностроении. 2012. № 5 (23). С. 22–25.
9. Ильин В. Проектный офис. Центр управления проектами. М.: Вершина, 2007.
10. Ильина О.Н. Зрелость организационного управления проектами: иерархическая модель // Проблемы теории и практики управления. 2009. № 7. С. 96–101.
11. Ильина О.Н. Учимся управлять корпоративными проектами: формирование корпоративной методологии управления проектами // Российское предпринимательство. 2008. № 12. Вып. 2. С. 40–43.
12. Каппелс Т. Финансово-ориентированное управление проектами. М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2008.

13. Кендалл Дж., Роллинз С. Современные методы управления портфелями проектов и офис управления проектами: максимизация ROI. М.: ЗАО «ПМСОФТ», 2004.
14. Керцнер Г. Стратегическое планирование для управления проектами с использованием модели зрелости. М.: ДМК Пресс, 2003.
15. Милошевич Д. Набор инструментов для управления проектами. М.: Ай-Ти-Пресс.ДМК, 2006.
16. Михеев В.Н. Драйв-управляющий проектов. М.: Эксмо, 2009.
17. Плеханов А.Г. Формирование и управление трудовым потенциалом предприятия // Вестник Самарского государственного экономического университета. 2009. № 55. С. 95–99.
18. Плеханов А., Гагаринская Г., Плеханов В. Управление трудовым потенциалом предприятия // Кадровик. 2009. № 3. С. 51–56.
19. Полковников А.В., Дубовик М.Ф. Управление проектами (полный курс MBA). М.: Эксмо, 2011.
20. Романова М.В. Управление проектами развития // Маркетинг. 2005. № 6. С. 92–103 .
21. Романова М.В. Управление проектами: учеб. пособие. М.: ИД «ФОРУМ»: ИНФРА-М, 2007.
22. Русановская Е.В. Банковские услуги в рамках проектного финансирования // Вестник Саратовского госагроуниверситета им. Н.И. Вавилова. 2009. № 7. С. 67–69.
23. Смолыгин И. Социальные методы проектного управления // Социальная политика и социальное партнерство. 2009. № 6. С. 25–29.
24. Татарских Б.Я. О системных направлениях организационно-технологического развития машиностроения России: модернизационный аспект // Вестник Оренбургского государственного университета. 2011. № 8 (127). С. 33–39.
25. Термелева А.Е. Инновации как фактор развития региона / Стратегические ориентиры развития экономических систем в современных условиях: межвузовский сборник статей / под общ. ред. Н.А. Дубровиной. Самара: Издательство «Самарский университет», 2013. Вып. 1. С. 190–197.
26. Термелева А.Е. Использование методологии управления проектами в системе инновационного развития региона // Основы экономики, управления и права. 2013. № 6 (12) С. 79–82.
27. Термелева А.Е. К вопросу о содержании региональных проектов // Материалы III международной научно-практической конференции «21 century: fundamental science and technology» 23–24 January 2014 g. North Charleston, SC, USA, 2014. 241 p. P. 216–218.
28. Тернер Дж.Р. Руководство по проектно-ориентированному управлению. М.: Изд. дом Гребенникова, 2007.

29. Фахрутдинова Е.В. Вопросы теории управления проектами // Экономические науки. 2009. № 3. С. 134–138.
30. Харрингтон Дж., Манеллис Т. Совершенство управления проектами. М.: РИА «Стандарты и качество», 2007.
31. Хелдман К. Профессиональное управление проектом. М.: БИНОМ, 2005.
32. Ципес Г.Л., Товб А.С. Проекты и управление проектами в современной компании. М.: ЗАО «Олимп–Бизнес», 2009.
33. ICB – IPMA Competence Baseline, Version 3.0, IPMA Editorial Committee. – IPMA, 2006.
34. Managing Successful Projects with PRINCE2 2009 Edition. Office of Government Commerce, London, UK, The Stationery Office, 2009.
35. OPM3 Organizational Project Management Maturity Model. Newton Square, Pennsylvania, USA: Project Management Institute, 2003.
36. P2M. A Guidebook of Project and Program Management for Enterprise Innovation, Revision 3. Project Management Association of Japan, 2005.
37. PMBOK Guide 4th Edition. Newton Square, Pennsylvania, USA: Project Management Institute, 2008.
38. PMCDF Project Management Competency Development Framework 2nd Edition. Newton Square, Pennsylvania, USA: Project Management Institute, 2007.

Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины для организации самостоятельной работы студентов (содержит перечень учебно-методической документации, информационно-программного обеспечения и Интернет-ресурсов)

1. URL: <http://media.ssu.samara.ru/editions/>.
2. URL: www.pmi.org.
3. URL: www.pmi.ru.
4. URL: www.sovnet.ru.
5. URL: <http://protect.gost.ru/document.aspx?control=7&id=179244>.
6. URL: <http://protect.gost.ru/document.aspx?control=7&id=179246>.
7. URL: <http://protect.gost.ru/document.aspx?control=7&id=179247>.

Рекомендуемые периодические издания

1. Вестник Самарского государственного университета.
2. Управление проектами.
3. Управление проектами и программами.

Учебное издание

Дубровина Наталья Александровна, **Термелева** Анна Евгеньевна

УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТАМИ

Учебное пособие

Редактор *Л. А. Кузнецова*

Компьютерная верстка, макет *Н. П. Бариновой*

Подписано в печать 20.10.2014. Формат 60x84/16. Бумага офсетная. Печать оперативная.

Усл.-печ. л. 4,65; уч.-изд. л. 5,0. Гарнитура Times.

Тираж 100 экз. Заказ № 2541.

Издательство «Самарский университет», 443011, г. Самара, ул. Акад. Павлова, 1.

Тел. 8 (846) 334-54-23.

Отпечатано на УОП СамГУ.