

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ  
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
«САМАРСКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ  
УНИВЕРСИТЕТ имени академика С.П. КОРОЛЕВА»  
(САМАРСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ)

Т.Б. Заводчикова, А.Е. Термелева

## УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТАМИ: КЕЙСЫ

Рекомендовано редакционно-издательским советом федерального государственного автономного образовательного учреждения высшего образования «Самарский национальный исследовательский университет имени академика С.П. Королева» в качестве учебного пособия для студентов, обучающихся по основным образовательным программам высшего образования по направлениям подготовки 38.03.02, 38.04.02 Менеджмент, 38.04.04 Государственное и муниципальное управление

САМАРА

Издательство Самарского университета

2017

УДК 334(075)  
ББК 65.050.2я7  
З-136

Рецензенты: д-р эконом. наук, доц. Н. М. Т ю к а в к и н,  
д-р полит. наук, доц. И. В. А н д р о н о в а

*Заводчикова, Тамара Борисовна*

З-136 **Управление проектами: кейсы:** учеб. пособие / Т.Б. Заводчикова,  
А.Е. Термелева. – Самара: Изд-во Самарского ун-та, 2017. – 104 с.

**ISBN 978-5-7883-1179-1**

В рамках учебного пособия «Управление проектами: кейсы» приведены методические рекомендации по решению кейсов. Структура пособия представлена разделами, выделенными в соответствии с подсистемами управления проектом по основным предметным областям. В каждом разделе представлена теоретическая часть и кейсы. Предложенные к решению кейсы представляют собой конкретные примеры из области управления проектами, требующие разработки проекта, обсуждения и принятия управленческого решения. В конце пособия представлен глоссарий ключевых терминов, используемых в проектном менеджменте.

Предназначено для закрепления полученных теоретических знаний и практических навыков у студентов, обучающихся по основным образовательным программам высшего образования по направлениям подготовки 38.03.02, 38.04.02 Менеджмент, 38.04.04 Государственное и муниципальное управление.

Подготовлено на кафедре общего и стратегического менеджмента.

УДК 334(075)  
ББК 65.050.2я7

ISBN 978-5-7883-1179-1

© Самарский университет, 2017

## ОГЛАВЛЕНИЕ

|  |    |
|--|----|
| ВВЕДЕНИЕ .....                                   | 4  |
| УПРАВЛЕНИЕ СТОИМОСТЬЮ И ФИНАНСИРОВАНИЕМ ПРОЕКТА. | 7  |
| УПРАВЛЕНИЕ КАЧЕСТВОМ ПРОЕКТА.....                | 28 |
| УПРАВЛЕНИЕ КОМАНДОЙ ПРОЕКТА .....                | 41 |
| УПРАВЛЕНИЕ РИСКАМИ ПРОЕКТА.....                  | 53 |
| УПРАВЛЕНИЕ КОММУНИКАЦИЯМИ ПРОЕКТА .....          | 68 |
| ГЛОССАРИЙ.....                                   | 79 |
| СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ.....            | 99 |

## ВВЕДЕНИЕ

В настоящее время управление проектами стало признанной во всем мире профессиональной деятельностью. Методология и средства управления проектами широко используются во всех сферах целенаправленной и проектно-ориентированной деятельности. Управление проектами сформировалось как новая культура управленческой деятельности и стало своеобразным культурным мостом в цивилизованном бизнесе и деловом сотрудничестве стран разных континентов с разной историей развития, традициями, экономикой и культурой.

Управление проектами становится частью нашей повседневной жизни и ассоциируется с внедрением новаторских идей, новых управленческих решений, нацелено на эффективную реализацию при четком использовании ограниченных ресурсов (материальных, финансовых, человеческих, информационных и т. д.).

В современных условиях, когда предприятия стремятся к использованию в своей деятельности проектно-ориентированного подхода, важнейшей задачей является разработка методологии управления проектами, определяющей основные понятия, принципы, механизмы и процессы функционирования проектного управления.

Развитие профессионального управления проектами превратило его в мощный инструмент как управления созданием новых продуктов и услуг, так и осуществления целенаправленных изменений в рамках отдельных организаций, компаний, а также целых социально-экономических систем. Все это позволяет утверждать, что около 40 % целенаправленной общественно полезной деятельности реализуется через различные проекты и программы. В то же время все работники сферы управления сталкиваются в своей практической работе с необходимостью осуществления различных изменений и развития организаций и систем в виде проектов или программ. Именно этим и определяется важная роль и значение развития профессионализма в управлении проектами.

Цель учебного пособия – дать понимание организации проектной деятельности, процессов разработки и реализации проектов и определении их эффективности, а также развить навыки по технологии проектирования в рамках проектного управления.

В результате работы с учебным пособием студенты приобретут знания в области планирования и реализации проектов; освоят методологию анализа и

синтеза управленческих решений при реализации проектов; обретут навыки использования современного методологического и прикладного аппарата в области управления проектами.

Для проведения занятий в процессе обучения используются лекционно-семинарские задания, деловые игры, тренинги, анализ конкретных ситуаций по актуальным проблемам, работа с методическими и справочными материалами.

В данном учебном пособии приведены методические рекомендации по решению кейсов.

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;
- 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.

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.

Пособие состоит из ряда проблемных практических ситуаций, систематизированных по разделам: «Управление стоимостью и финансированием проекта», «Управление качеством проекта», «Управление командой проекта», «Управление рисками проекта», «Управление коммуникациями проекта». Каждый раздел начинается с краткого обзора теории, содержит ключевые слова и кейсы. Предложенные к решению кейсы представляют собой конкретные примеры из области управления проектами, требующие обсуждения и принятия управленческого решения. В конце пособия представлен глоссарий, содержа-

щий набор терминов, определяющих понятия, используемые специалистами в области управления проектами.

Ввиду перечисленных выше содержательных особенностей и новаций, соответствующих современному уровню развития знаний управления проектами, учебное пособие рекомендуется для бакалавров и магистров образовательных организаций высшего образования, обучающихся по направлениям подготовки 38.03.02, 38.04.02 Менеджмент, 38.04.04 Государственное и муниципальное управление.

## УПРАВЛЕНИЕ СТОИМОСТЬЮ И ФИНАНСИРОВАНИЕМ ПРОЕКТА

Одной из центральных проблем системы управления проектами является управление стоимостью и финансированием проекта, обеспечивающее формирование, выполнение и контроль бюджета проекта – документа, в котором планируемые расходы и доходы от реализации проекта распределены по периодам времени. Обязательной частью бюджета проекта является смета проекта, содержащая перечень работ и ресурсов с планируемыми расценками на них. Стоимость любого проекта, определяемая суммой прямых и косвенных издержек, неразрывно связана со временем его реализации. Управление стоимостью проекта включает процессы, связанные с определением потребности проекта в ресурсах, оценкой стоимости проекта, бюджетированием проекта, контролем стоимости проекта.

Управление финансированием проекта состоит в его обеспечении необходимыми для реализации денежными средствами с последующим возвратом инвестиционной суммы и процента за ее использование. Способами финансирования проектов являются самофинансирование, а также использование заемных и привлекаемых средств. Основными формами проектного финансирования являются:

- финансирование с полным регрессом на заемщика, которое используется в основном для малоприбыльных и некоммерческих проектов. Данная форма характеризуется тем, что риски проекта падают на заемщика, но цена финансовых ресурсов относительно невысока, что способствует быстрому получению средств для реализации проекта;

- финансирование без права регресса на заемщика, при котором все риски проекта падают на кредитора, но цена финансовых ресурсов достаточно высока. Такая форма используется при финансировании проектов с высокой прибылью, результатом реализации которых является, как правило, конкурентоспособная продукция;

- финансирование с ограниченным правом регресса, при котором риски проекта распределены между его участниками и цена финансовых ресурсов является умеренной.

Проектное финансирование отличается разнообразием источников, средств, методов финансирования, а также участников проекта.

**Ключевые слова:** управление стоимостью проекта, смета проекта, бюджет, проектное финансирование, инвестирование.

## Кейс 1

Общество с ограниченной ответственностью «КОНСАЛТ-СЕРВИС» создано 31 ноября 2014 года.

На самарском рынке ООО «КОНСАЛТ-СЕРВИС» является одной из ведущих компаний по оказанию консалтинговых услуг в сфере управления финансами и по оказанию профессиональных услуг в области бухгалтерского учета.

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

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

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

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

- 1) телефонную линию консультаций с выдачей устных или письменных разъяснений по применению законодательства;
- 2) «преддоговорную экспертизу», т.е. экспертизу документов, которые предполагается подписать на предприятии;
- 3) подбор по запросам заказчика необходимых ему нормативных документов;
- 4) оперативное информирование заказчика об изменениях в законодательстве, касающихся его деятельности.

Штат организации на 1.01.16 г. включает 35 сотрудников.

SWOT-анализ фирмы представлен в табл. 1.

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



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

| Сильные стороны   | Слабые стороны  |
|---|---|
| <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Произошло интенсивное развитие рынка аудиторских и консалтинговых услуг.</li> <li>2. Рынок аудиторских и консалтинговых услуг сформировался как рынок чистой конкуренции.</li> <li>3. Сформировалась новая законодательная и нормативно-правовая база в области аудиторских услуг.</li> </ol>   | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Существуют определенные недостатки в профессиональном подходе к оказанию консалтинговых услуг.</li> <li>2. Нет определенных структур, регулирующих деятельность в области консалтинга.</li> <li>3. Законодательная и нормативная базы до конца не отработаны.</li> </ol>  |
| Возможности   | Угрозы  |
| <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Роль аудиторских и консалтинговых услуг возрастает.</li> <li>2. Разработка и внедрение внутрифирменных стандартов организации.</li> <li>3. Повышение и переподготовка кадров, создание объединения высококвалифицированных специалистов в различных направлениях экономической деятельности.</li> <li>4. В аудиторских компаниях расширяется спектр предоставляемых услуг.</li> </ol> | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Недостаточность в разработках программ повышения квалификации и переподготовки кадров ведет к снижению доверия в области оказания услуг, вводит в заблуждение их пользователей.</li> <li>2. Несбалансированная деятельность саморегулируемых организаций ведет к дезорганизации внутри аудиторских и консалтинговых структур.</li> <li>3. Дополнительные расходы компании могут привести к увеличению стоимости оказываемых услуг или к ухудшению финансового состояния организации.</li> </ol> |

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

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

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

Таблица 2. Анализ конкурентов

| Характеристики конкурирующей продукции | ООО «КОНСАЛТ-СЕРВИС»    | ООО «ПРОФИТ»            | ООО «СВЯЗЬ-КОНСАЛТ»     | ООО «АУДИТ-ЦЕНТР»       | ООО «ЛАИР»              | ООО «ПАРТНЕР-САМАРА»    |
|--|-------------------------|-------------------------|-------------------------|-------------------------|-------------------------|-------------------------|
| Качество услуг                         | Выше среднего           | Среднее                 | Выше среднего           | Среднее                 | Среднее                 | Среднее                 |
| Уровень цен                            | Средние                 | Средние                 | Высокие                 | Высокие                 | Высокие                 | Низкие                  |
| Объем оказанных услуг                  | Средний                 | Низкий                  | Средний                 | Средний                 | Низкий                  | Высокий                 |
| Стабильность оказания услуг            | Высокий                 | Средний                 | Средний                 | Высокий                 | Низкий                  | Средний                 |
| Консультации клиентам                  | Да                      | Да                      | Да                      | Да                      | Да                      | Да                      |
| Доступность                            | Все категории населения | Все категории населения | С доходом выше среднего | С доходом выше среднего | С доходом выше среднего | Все категории населения |
| Ассортимент услуг                      | Средний                 | Небольшой               | Небольшой               | Средний                 | Небольшой               | Средний                 |
| Персонал                               | в/к*                    | в/к                     | в/к                     | в/к                     | в/к                     | в/к                     |

\* высококвалифицированный

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

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

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

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

Таблица 3. Результаты расчета коэффициентов ликвидности предприятия

| Наименование коэффициента              | 2014 г. | 2015 г. |
|--|---------|---------|
| Величина собственных оборотных средств | 582     | 3809    |
| Коэффициент текущей ликвидности        | 1,8     | 2,8     |
| Коэффициент срочной ликвидности        | 1,775   | 2,772   |
| Коэффициент абсолютной ликвидности     | 0,34    | 0,3     |

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

| Показатель                     | 2014 г. | 2015 г. | Отклонения |
|--------------------------------|---------|---------|------------|
| 1. Выручка от реализации услуг | 2538    | 7393    | +4855      |
| 2. Основные средства           | 1205    | 1435    | +230       |
| 3. Оборотные активы            | 1333    | 5958    | +4625      |
| 4. Фондоотдача                 | 2,1     | 5,2     | +3,1       |
| 5. Численность работников      | 15      | 35      | +20        |
| 6. Валовая прибыль             | 31000   | 49000   | +18000     |
| 7. Прибыль от реализации услуг | 28250   | 41283   | +13033     |
| 8. Чистая прибыль              | 26000   | 42000   | +16000     |
| 9. Норма чистой прибыли        | 0,84    | 0,86    | +0,2       |
| 10. Рентабельность продаж      | 10,24   | 5,68    | -4,56      |

Таблица 5. Результаты расчетов коэффициентов финансовой устойчивости предприятия

| Наименование коэффициента                                     | 2014 г. | 2015 г. |
|---|---------|---------|
| Коэффициент автономии   | 0,5     | 0,6     |
| Коэффициент финансовой зависимости                            | 2,8     | 1,6     |
| Коэффициент финансовой устойчивости                           | 0,5     | 0,6     |
| Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами | 0,44    | 0,64    |
| Коэффициент маневренности собственного капитала               | 0,46    | 0,7     |

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

#### *Практические задания по кейсу*

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

### **Кейс 2**

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

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

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

Предметом деятельности ООО является:

- оптово-розничная торговля строительно-отделочными материалами,
- помощь и консультирование клиентов в выборе материалов для строительных работ,
- отгрузка и доставка материалов со склада до необходимого объекта.

Основные потребители ООО Стройбаза «Теплый дом» за 2015 г. представлены в табл. 6.

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

| Клиенты         | Количество, ед. | Удельный вес, % |
|-----------------|-----------------|-----------------|
| Предприятия     | 5               | 6,25            |
| Физические лица | 75              | 93,75           |

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

Штат фирмы состоит из 46 человек.

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

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

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

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

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

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

| Показатель  | Значение показателя, |           |           | Изменение показателя |                    | Средне-годовая величина, |
|---|----------------------|-----------|-----------|----------------------|--------------------|--------------------------|
|   | 2013 г.              | 2014 г.   | 2015 г.   | (гр.4 - гр.2)        | ± %<br>((4-2) : 2) |                          |
| Выручка   | 1 271 810            | 1 532 360 | 1 835 570 | +563 760             | +44,3              | 1 546 580                |
| Расходы по обычным видам деятельности                                 | 1 242 347            | 1 473 326 | 1 736 009 | +493 662             | +39,7              | 1 483 894                |
| Прибыль (убыток) от продаж (1-2)                                      | 29 463               | 59 034    | 99 561    | +70 098              | +3,4 раза          | 62 686                   |
| Прочие доходы и расходы, кроме процентов к уплате                     | -7 908               | -11 950   | -14 564   | -6 656               | ↓                  | -11 474                  |
| ЕВІТ (прибыль до уплаты процентов и налогов) (3+4)                    | 21 555               | 47 084    | 84 997    | +63 442              | +3,9 раза          | 51 212                   |
| Проценты к уплате   | 6 644                | 6 633     | 7 877     | +1 233               | +18,6              | 7 051                    |
| Изменение налоговых активов и обязательств, налог на прибыль и прочее | -3 326               | -7 286    | -15 655   | -12 329              | ↓                  | -8 756                   |
| Чистая прибыль (убыток) (5-6+7)                                       | 11 585               | 33 165    | 61 465    | +49 880              | +5,3 раза          | 35 405                   |

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

Доля рынка ООО «Теплый дом» – 7 %.

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

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

| Конкуренты          | Цена | Наличие скидок и акций | Наличие доставки | Реклама | Широта | Безналичный расчет | Работа на заказ | Наличие интернет-сайта | Консультации | Итого | Средний бал | Место в рейтинге |
|---------------------|------|------------------------|------------------|---------|--------|--------------------|-----------------|------------------------|--------------|-------|-------------|------------------|
| «Стройформат»       | 5    | 5                      | 5                | 5       | 3      | 3                  | 3               | 2                      | 5            | 36    | 4           | 3                |
| Сатурнстроймаркет»  | 5    | 5                      | 5                | 5       | 4      | 5                  | 4               | 4                      | 3            | 40    | 4,44        | 2                |
| «Дом-Строй»         | 3    | 3                      | 0                | 0       | 3      | 1                  | 0               | 0                      | 3            | 13    | 1,4         | 13               |
| «Меркурий»          | 5    | 4                      | 5                | 2       | 4      | 4                  | 2               | 2                      | 5            | 33    | 3,66        | 5                |
| «Элит-Строй»        | 4    | 3                      | 2                | 2       | 4      | 1                  | 3               | 0                      | 2            | 21    | 2,33        | 11               |
| «Технострой»        | 5    | 5                      | 5                | 3       | 3      | 4                  | 3               | 0                      | 5            | 32    | 5,55        | 1                |
| «Дом и ремонт»      | 5    | 5                      | 5                | 3       | 4      | 1                  | 4               | 3                      | 3            | 33    | 3,66        | 6                |
| «Славдом»           | 3    | 3                      | 3                | 2       | 3      | 2                  | 2               | 2                      | 5            | 23    | 2,55        | 10               |
| «Стройдаром»        | 5    | 5                      | 5                | 4       | 3      | 3                  | 4               | 3                      | 3            | 35    | 3,88        | 4                |
| «ФасадСтрой-Маркет» | 5    | 5                      | 5                | 5       | 2      | 1                  | 1               | 0                      | 3            | 27    | 3           | 8                |
| «Муравейник»        | 5    | 5                      | 5                | 5       | 4      | 2                  | 0               | 2                      | 4            | 30    | 3,33        | 7                |
| «СтройБизнес»       | 3    | 4                      | 3                | 1       | 3      | 3                  | 0               | 0                      | 4            | 21    | 2,33        | 11               |
| «Самара СМ»         | 3    | 3                      | 2                | 1       | 4      | 2                  | 0               | 0                      | 4            | 19    | 2,11        | 12               |
| «СтройПартнер»      | 5    | 4                      | 2                | 2       | 4      | 2                  | 2               | 0                      | 4            | 25    | 2,77        | 9                |
| «Теплый дом»        | 5    | 2                      | 2                | 2       | 4      | 3                  | 3               | 0                      | 4            | 25    | 2,77        | 9                |

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

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

| Сильные стороны   | Слабые стороны   |
|---|--|
| <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Высокое качество продукции.</li> <li>2. Высокий производственный потенциал.</li> <li>3. Хорошо укомплектованный и работоспособный отдел продаж.</li> <li>4. Организована доставка.</li> <li>5. Организована возможность возврата остатков продукции.</li> </ol> | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Маленькая доля рынка.</li> <li>2. Отсутствие усилий по брендингу.</li> <li>3. Отсутствие четко выраженного позиционирования.</li> <li>4. Сбытовая ориентация.</li> </ol> |

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

### *Практические задания по кейсу*

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

### **Кейс 3**

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

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

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

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

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



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

| Наименование должности | Количество штатных единиц | Оклад, руб. | Надбавка к окладу, руб. |
|------------------------|---------------------------|-------------|-------------------------|
| Директор               | 1                         | 40000       | 5000                    |
| Управляющая            | 1                         | 35000       | 5000                    |
| Бухгалтер              | 1                         | 28000       | 3000                    |
| Старший продавец       | 1                         | 25000       | 3000                    |
| Продавец-консультант   | 4                         | 20000       | 2000                    |
| Грузчики               | 2                         | 17000       | % от объема             |
| Экспедиторы            | 2                         | 20000       | % от объема             |
| Сборщики               | 4                         | 15000       | % от объема             |
| Водители               | 2                         | 17000       | % от объема             |
| Всего                  | 18                        |             |                         |

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

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

| № | Предназначение мебели | Виды мебельной продукции  | Особенности   |
|---|-----------------------|---|---|
| 1 | Гостиные и прихожие   | Стенки-горки  | Мебель для гостиных разрабатывается с максимальным комфортом и эстетичностью, постоянно пополняется новыми сериями и моделями, которые создаются с учетом пожеланий и предпочтений потребителей, а также на основании последних технологических и дизайнерских совершенствований. |
|   |                       | Витринные и глухие шкафы  |   |
|   |                       | Тумбы для телевизоров и домашних кинотеатров  |   |
|   |                       | Навесные полки и стеллажные конструкции   |   |
|   |                       | Журнальные столики и комоды   |   |
|   |                       | Модульные коллекции, в которые входят по несколько разных моделей всей перечисленной выше мебели. |   |

|                            |                |  |   |
|----------------------------|----------------|--|---|
| 2                          | Спальни        | Кровати                                | <p>Большинство моделей представлено в нескольких цветовых решениях. Существует выбор для определения оптимальных габаритов для небольших или просторных комнат. Кроме того, можно недорого приобрести сопутствующие товары.</p>   |
|                            |                | Тумбы                                  |   |
|                            |                | Комоды                                 |   |
|                            |                | Трюмо                                  |   |
|                            |                | Туалетные столики                      |   |
|                            |                | Стеллажи                               |   |
|                            |                | Зеркала                                |   |
|                            |                | Модульные серии коллекционной мебели   |   |
| Готовые спальные гарнитуры |                |  |   |
| 3                          | Детская мебель | Кровати                                | <p>Вся мебель для детских выпускается модульными сериями, оформленными в едином дизайне. Каждая модель из определённой коллекции представлена в нескольких вариантах, отличающихся габаритами, функциональностью, цветовым решением. Это позволяет нашим покупателям по собственному желанию компоновать меблировку, подбирая обстановку для отдельной комнаты или мебель для личного уголка ребёнка.</p> |
|                            |                | Шкафы                                  |   |
|                            |                | Тумбы                                  |   |
|                            |                | Полки                                  |   |
|                            |                | Стеллажи                               |   |
|                            |                | Комоды                                 |   |
| 4                          | Кухни          | Обеденные зоны                         | <p>Большинство моделей представлено в нескольких цветовых решениях. Существует выбор для определения оптимальных габаритов для небольших или просторных комнат. Кроме того, можно недорого приобрести сопутствующие товары.</p>   |
|                            |                | Кухонные гарнитуры                     |   |
|                            |                | Отдельные элементы кухонных гарнитуров |   |
|                            |                | Обеденные столы                        |   |
|                            |                | Барные стойки                          |   |

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

- внешний вид;
- качество материалов, используемых при изготовлении;
- цена;

- ассортимент;
- услуги по доставке и сборке;
- гарантийные обязательства изготовителя и продавца;
- функциональность.

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

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

| Показатель  | Значение показателя, тыс. руб. |         |         | Изменение показателя       |                  | Средне-годовая величина, тыс. руб. |
|---|--------------------------------|---------|---------|----------------------------|------------------|------------------------------------|
|   | 2012 г.                        | 2013 г. | 2014 г. | тыс. руб.<br>(гр.4 - гр.2) | ± %<br>((4-2):2) |                                    |
| Выручка   | 1271810                        | 1532360 | 1835570 | +563760                    | +44,3            | 1546580                            |
| Расходы по обычным видам деятельности                                 | 1242347                        | 1473326 | 1736009 | +493662                    | +39,7            | 1483894                            |
| Прибыль (убыток) от продаж (1-2)                                      | 29463                          | 59034   | 99561   | +70 098                    | +3,4 раза        | 62686                              |
| Прочие доходы и расходы, кроме процентов к уплате                     | -7908                          | -11950  | -14564  | -6656                      | ↓                | -11474                             |
| ЕВИТ (прибыль до уплаты процентов и налогов) (3+4)                    | 21555                          | 47084   | 84997   | +63442                     | +3,9 раза        | 51212                              |
| Проценты к уплате   | 6644                           | 6633    | 7877    | +1233                      | +18,6            | 7051                               |
| Изменение налоговых активов и обязательств, налог на прибыль и прочее | -3326                          | -7286   | -15655  | -12329                     | ↓                | -8756                              |
| Чистая прибыль (убыток) (5-6+7)                                       | 11585                          | 33165   | 61465   | +49 880                    | +5,3 раза        | 35405                              |

Таблица 13. Анализ конкурентов реализуемой мебели ООО «ТриЯ»  
(производитель ООО «ВКДП»)

| Факторы  | Конкуренты                    |         |                 |        |      |       |         |                              |                         |      |               |
|--|-------------------------------|---------|-----------------|--------|------|-------|---------|------------------------------|-------------------------|------|---------------|
|  | Первая мебель-<br>ная фабрика | Стоплит | Миасс<br>Мебель | Шатура | ТриЯ | Крафт | Юнитекс | Электро-<br>Горск-<br>Мебель | Правдинский<br>Комбинат | ВКДП | Севзап-мебель |
| Цена   | 4                             | 5       | 4               | 5      | 4    | 5     | 3       | 4                            | 3                       | 4    | 5             |
| Широта<br>ассорти-<br>мента  | 4                             | 5       | 5               | 5      | 5    | 4     | 4       | 4                            | 4                       | 4    | 4             |
| Качество<br>мебели   | 4                             | 4       | 5               | 5      | 3    | 4     | 4       | 4                            | 4                       | 5    | 5             |
| Дизайн и<br>функцио-<br>нальность                                      | 3                             | 5       | 4               | 5      | 3    | 4     | 3       | 4                            | 3                       | 5    | 4             |
| Допол-<br>нитель-<br>ные<br>услуги<br>(доставка,<br>подъем,<br>сборка) | 5                             | 5       | 5               | 5      | 5    | 5     | 5       | 5                            | 5                       | 5    | 5             |
| Наличие<br>гарантии  | 5                             | 5       | 5               | 5      | 5    | 5     | 5       | 5                            | 5                       | 5    | 5             |
| Возмож-<br>ность<br>заказа по<br>индиви-<br>дуальным<br>размерам       | 3                             | 4       | 5               | 5      | 3    | 3     | 3       | 3                            | 3                       | 5    | 3             |
| Представ-<br>ленность<br>образцов<br>в салоне                          | 3                             | 5       | 5               | 5      | 4    | 3     | 3       | 3                            | 3                       | 4    | 4             |
| Работа по<br>каталогам   | 4                             | 5       | 5               | 5      | 4    | 4     | 4       | 4                            | 4                       | 5    | 4             |
| Извест-<br>ность<br>торговой<br>марки                                  | 4                             | 5       | 5               | 5      | 4    | 5     | 4       | 4                            | 4                       | 4    | 4             |
| Итого  | 3,9                           | 4,8     | 4,8             | 5      | 4    | 4,2   | 3,8     | 4                            | 3,8                     | 4,6  | 4,3           |
| Рейтинг  | 7                             | 2       | 2               | 1      | 6    | 5     | 8       | 6                            | 8                       | 3    | 4             |

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

Непосредственно рынок мебельных товаров можно разделить на 2 основных сегмента – это бытовая мебель и мебель для общественных зданий, или бизнес-сегмент, и мебель класса «Премиум». Как правило, мебель класса «Премиум» – это мебель, которая изготавливается из массива натурального дерева, зачастую дорогих или редких пород. Такая мебель выполняется мелкими партиями либо по эксклюзивным дизайнам в единичных случаях.

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

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

| Факторы  | Конкуренты |        |            |              |             |           |             |      |        |
|--|------------|--------|------------|--------------|-------------|-----------|-------------|------|--------|
|  | Фараон-С   | Бештау | Алегродрев | Миасс Мебель | Европрестиж | Экомебель | Еврокомфорт | Трия | Кормар |
| Цена   | 4          | 5      | 4          | 5            | 4           | 5         | 3           | 4    | 3      |
| Широта ассортимента                              | 4          | 5      | 5          | 5            | 5           | 4         | 4           | 4    | 4      |
| Качество мебели                                  | 4          | 4      | 5          | 5            | 3           | 4         | 4           | 4    | 4      |
| Дизайн и функциональность                        | 3          | 5      | 4          | 5            | 3           | 4         | 3           | 4    | 3      |
| Дополнительные услуги (доставка, подъем, сборка) | 5          | 5      | 5          | 5            | 5           | 5         | 5           | 5    | 5      |
| Наличие гарантии                                 | 5          | 5      | 5          | 5            | 5           | 5         | 5           | 5    | 5      |
| Возможность заказа по индивидуальным размерам    | 3          | 4      | 5          | 5            | 3           | 3         | 3           | 3    | 3      |
| Представленность образцов в салоне               | 3          | 5      | 5          | 5            | 4           | 3         | 3           | 3    | 3      |
| Работа по каталогам                              | 4          | 5      | 5          | 5            | 4           | 4         | 4           | 4    | 4      |
| Известность торговой марки                       | 4          | 5      | 5          | 5            | 4           | 5         | 4           | 4    | 4      |
| Итого  | 3,9        | 4,8    | 4,8        | 5            | 4           | 4,2       | 3,8         | 4    | 3,8    |
| Рейтинг  | 5          | 2      | 2          | 1            | 4           | 3         | 8           | 4    | 6      |

### *Практические задания по кейсу*

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

### **Кейс 4**

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

Основными видами деятельности ООО «УниверсалСтройМаркет» являются:

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

Перечислим некоторые наименования реализуемых товаров:

- строительные материалы;
- отделочные материалы;
- инженерные системы;
- вентиляция;
- электрика и свет;
- сантехника, канализация, отопление;
- запорная арматура;
- металлопластиковые и полипропиленовые трубы;
- фитинги и резьбовые соединения;
- регулировочная арматура;
- отопительные приборы;
- хозтовары;
- крепеж и скобяные изделия;

- инструменты и оборудование;
- ручной инструмент, электроинструмент, бензоинструмент;
- расходные материалы.

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

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

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

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

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

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

| Показатели   | 2013 г. | 2014 г. | Изменение | Относи-<br>тельное из-<br>менение, % |
|--|---------|---------|-----------|--------------------------------------|
| Доходы и расходы по обычным видам деятельности             |         |         |           |                                      |
| Выручка от реализации                                      | 36 778  | 47 932  | 11 154    | 30,33                                |
| в т.ч. выручка от реализации<br>через собственные магазины | 25 009  | 34 032  | 9 023     | 36,07                                |
| выручка от реализации через<br>другие торговые точки       | 11769   | 13900   | 2 131     | 18,11                                |
| Себестоимость товаров                                      | 21 991  | 28 590  | 6 599     | 30,01                                |
| Валовая прибыль  | 14 787  | 19 342  | 4 555     | 30,8                                 |
| Коммерческие расходы                                       | 6676    | 9118    | 2 442     | 36,58                                |
| Прибыль от продаж  | 8 111   | 20 224  | 12 113    | 149,34                               |
| Прочие доходы и расходы                                    |         |         |           |                                      |
| Прочие операционные доходы                                 | 60      | 81      | 21        | 35                                   |
| Прочие операционные расходы                                | 873     | 1457    | 584       | 66,9                                 |
| Прибыль до налогообложения                                 | 7298    | 8848    | 1 550     | 21,24                                |
| Текущий налог на прибыль                                   | 1752    | 2124    | 372       | 21,23                                |
| Чистая прибыль отчетного пе-<br>риода                      | 5546    | 6724    | 1 178     | 21,24                                |



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

| Конкуренты              | Цена | Скидки и акции | Наличие доставки | Реклама | Широга ассортимента | Безналичный расчет | Работа на заказ | Наличие сайта | Консультации | Итого | Средний бал | Место в рейтинге |
|-------------------------|------|----------------|------------------|---------|---------------------|--------------------|-----------------|---------------|--------------|-------|-------------|------------------|
| «Стройформат»           | 5    | 5              | 5                | 5       | 3                   | 3                  | 3               | 2             | 5            | 36    | 4           | 3                |
| «Сатурнстрой-маркет»    | 5    | 5              | 5                | 5       | 4                   | 5                  | 4               | 4             | 3            | 40    | 4,44        | 2                |
| «Дом-Строй»             | 3    | 3              | 0                | 0       | 3                   | 1                  | 0               | 0             | 3            | 13    | 1,4         | 13               |
| «Меркурий»              | 5    | 4              | 5                | 2       | 4                   | 4                  | 2               | 2             | 5            | 33    | 3,66        | 5                |
| «Элит-Строй»            | 4    | 3              | 2                | 2       | 4                   | 1                  | 3               | 0             | 2            | 21    | 2,33        | 11               |
| «Технострой»            | 5    | 5              | 5                | 3       | 3                   | 4                  | 3               | 0             | 5            | 32    | 5,55        | 1                |
| «Дом и ремонт»          | 5    | 5              | 5                | 3       | 4                   | 1                  | 4               | 3             | 3            | 33    | 3,66        | 6                |
| «Славдом»               | 3    | 3              | 3                | 2       | 3                   | 2                  | 2               | 2             | 5            | 23    | 2,55        | 10               |
| «Стройдаром»            | 5    | 5              | 5                | 4       | 3                   | 3                  | 4               | 3             | 3            | 35    | 3,88        | 4                |
| «ФасадСтрой-Маркет»     | 5    | 5              | 5                | 5       | 2                   | 1                  | 1               | 0             | 3            | 27    | 3           | 8                |
| «Муравейник»            | 5    | 5              | 5                | 5       | 4                   | 2                  | 0               | 2             | 4            | 30    | 3,33        | 7                |
| «СтройБизнес»           | 3    | 4              | 3                | 1       | 3                   | 3                  | 0               | 0             | 4            | 21    | 2,33        | 11               |
| «Самара СМ»             | 3    | 3              | 2                | 1       | 4                   | 2                  | 0               | 0             | 4            | 19    | 2,11        | 12               |
| «СтройПартнер»          | 5    | 4              | 2                | 2       | 4                   | 2                  | 2               | 0             | 4            | 25    | 2,77        | 9                |
| «Универсал-СтройМаркет» | 5    | 2              | 2                | 2       | 4                   | 3                  | 3               | 0             | 4            | 25    | 2,77        | 9                |



### *Практические задания по кейсу*

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

## УПРАВЛЕНИЕ КАЧЕСТВОМ ПРОЕКТА

Для достижения целей проекта и его успеха решающее значение имеют вопросы качества. Это обуславливает необходимость обеспечения должного уровня качества проекта на протяжении всего жизненного цикла проекта. Менеджмент качества проекта представляет собой систему методов и видов деятельности, обеспечивающих соответствие результата проекта потребностям заказчиков (потребителей).

Основой системного подхода к управлению качеством проектов являются принципы Всеобщего управления качеством (Total Quality Management – TQM). Структура управления качеством проекта включает процессы управления качеством:

- планирование качества, связанное с определением требований к качеству проекта и продукции проекта. В процессе планирования могут быть использованы такие методы и инструменты, как анализ затрат и выгод, установление целевых уровней качества, диаграммы, эксперименты;

- обеспечение качества, предполагающее деятельность по текущему выполнению требований к качеству, исходя из ранее утвержденного плана качества, технологических карт, проверочных листов и другой документации по качеству. Реализация этого процесса происходит путем плановых и внеплановых проверок, инспекций и других испытательных мероприятий с соответствующей оценкой качества;

- контроль качества, направленный на выявление и минимизацию отклонений качества от стандартов и установленных требований по качеству, а также определение путей устранения причин реальных и потенциальных несоответствий. К основным методам контроля качества проекта относятся семь инструментов контроля качества: контрольный листок, гистограмма, диаграмма разброса, стратификация (расслаивание данных), диаграмма Парето, диаграмма Исикавы (причинно-следственная диаграмма), контрольная карта.

В современной практике управление качеством проекта на основе системного подхода обуславливает необходимость создания стандартизированных систем менеджмента качества, представляющих собой совокупность документированных методик и средств планирования, обеспечения и контроля качества. Международной организацией по стандартизации (ISO) разработаны стандарты, регламентирующие общие требования к качеству.

**Ключевые слова:** *принципы Всеобщего управления качеством (Total Quality Management – TQM), контроль качества, планирование качества, обеспечение качества проекта.*

## Кейс 1

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

Данная организация занимается капитальным ремонтом и модернизацией металлообрабатывающего оборудования.

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

- Завод электромагнитных муфт – «Златмуфта»,
- ООО «Сервотехника» – поставляет приводы и комплектацию к ним,
- ООО «МодМаш-СОФТ» – ЧПУ FMS и комплектацию к ним,
- ООО «Балсистем» – ЧПУ NC-1 10,220 и комплектацию к ним,
- ООО «Пневмо-электросервис» – измерительная техника, программируемые контролеры, операторские панели,
- ООО «БулТехКом» – болгарская фирма, поставляющая приводы, двигатели и др. запчасти,
- ОАО «Оршанский инструментальный завод».

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

Основные потребители: НПП «Нерехтинский механический завод» филиал ФГУП ГНПП «Базальт», ОАО «Краснослободский завод Промсвязь», ЗАО «САЗ», ООО «Литмаш», ООО «Елаз-Лизинг», ОАО «Волжский дизель имени Маминых», ОАО «Элтеза», ООО «Уралмашлизинг» и др.

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

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

Таблица 18. Базовые стратегии и конкурентные преимущества

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

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

Таблица 19. Оценка конкурентоспособности предприятий

| Наименование фирм-конкурентов | Характеристики |       |      |
|-------------------------------|----------------|-------|------|
|                               | Качество       | Время | Цена |
| ООО «ТМС»                     | 2              | 1     | 2    |
| ООО «Техносфера»              | 3              | 2     | 3    |
| ЗАО «Станнрус»                | 5              | 3     | 1    |

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

Таблица 20. SWOT-анализ

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

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

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

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

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

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

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

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

| Показатели          | 2011 г. | 2012 г. | Темп изменения 2012/2011 гг. | 2013 г. | Темп изменения 2013/2012 гг. | 2014 г. | Темп изменения 2014/2013 гг. |
|---------------------|---------|---------|------------------------------|---------|------------------------------|---------|------------------------------|
| Объем продаж        | 9985    | 12573   | 1,3                          | 9163    | 0,73                         | 9657    | 1,05                         |
| Себестоимость       | 9656    | 12014   | 1,24                         | 8777    | 0,73                         | 9330    | 1,06                         |
| Валовая прибыль     | 329     | 559     | 1,7                          | 386     | 0,69                         | 327     | 0,85                         |
| Чистая прибыль      | 240     | 264     | 1,1                          | 195     | 0,73                         | 168,7   | 0,86                         |
| Активы              | 5781    | 5424    | 0,93                         | 4332    | 0,79                         | 4522    | 1,04                         |
| Собственный капитал | 671     | 945     | 1,4                          | 1140    | 1,2                          | 1318,7  | 1,16                         |

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

### Практические задания по кейсу

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

### Кейс 2

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

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

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

Анализ конкурентоспособности представлен в табл. 22.

Таблица 22. Конкурентный анализ ООО «САЛЮТ-АВТО»

| Критерии конкурентоспособности | Ср. взвешенный коэфф. | ООО «Союз-Авто» | ООО «Ампер-Авто» | ОАО «ЛАДА Имидж» | ООО «АвтоБриЗ» |
|--------------------------------|-----------------------|-----------------|------------------|------------------|----------------|
| Ассортимент                    | 0,10                  | 8               | 2                | 5                | 3              |
| Цена                           | 0,12                  | 9               | 3                | 4                | 5              |
| Упаковка                       | 0,14                  | 3               | 7                | 9                | 5              |
| Рекламация                     | 0,09                  | 3               | 3                | 5                | 5              |
| Реклама                        | 0,15                  | 7               | 8                | 5                | 6              |
| Наличие скидок                 | 0,07                  | 0               | 4                | 4                | 4              |
| Знание бренда                  | 0,17                  | 5               | 8                | 9                | 7              |
| Лояльность к бренду            | 0,16                  | 4               | 8                | 10               | 5              |
| Итого                          | 1                     | 39              | 43               | 51               | 40             |

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



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

| Показатели                            | 2013 г. | 2014 г. | 2015 г. | Абсол. откл.<br>2015/2013 гг. | Относит. откл.<br>2014/2012 гг. |
|---------------------------------------|---------|---------|---------|-------------------------------|---------------------------------|
| Выручка                               | 1337320 | 141344  | 1924574 | +587254                       | 143,9                           |
| Себестоимость                         | 1307621 | 1324274 | 1832140 | +524519                       | 140,1                           |
| Валовая прибыль                       | 29699   | 89170   | 92434   | +62735                        | 311,2                           |
| Прибыль                               | 33983   | 34196   | 40152   | +6169                         | 118,2                           |
| Проценты<br>к получению               | 3982    | 1914    | 5044    | +1062                         | 126,7                           |
| Прочие доходы                         | 498     | 55548   | 930     | +432                          | 186,7                           |
| Прочие расходы                        | 15982   | 71601   | 16500   | +518                          | 103,2                           |
| Прибыль                               | 22514   | 20057   | 29626   | +7112                         | 131,6                           |
| Текущий налог<br>на прибыль           | 5654    | 4260    | 6004    | +350                          | 106,2                           |
| Отложенные налоговые<br>обязательства | 5       | 22      | 22      | +17                           | 440,0                           |
| Чистая прибыль                        | 16855   | 15775   | 23600   | +6745                         | 140,0                           |

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

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

|                  |  |  |
|------------------|--|--|
| Внутренняя среда | <b>Сильные стороны</b>   | <b>Слабые стороны</b>  |
|                  | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Большой ассортимент продукции.</li> <li>2. Товар пользуется массовым спросом благодаря качеству.</li> <li>3. Высокий уровень квалификации кадров.</li> <li>4. Наличие позиций по распределению.</li> </ol> | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Незвестность торговой марки.</li> <li>2. Неустойчивое финансовое состояние предприятия.</li> <li>3. Стандартные методы продвижения товара.</li> <li>4. Не проводятся маркетинговые исследования по сбыту.</li> </ol> |
| Внешняя среда    | <b>Возможности</b>   | <b>Угрозы</b>  |
|                  | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Развивающиеся конкурентные отношения.</li> <li>2. Рекламное продвижение.</li> <li>3. Комплекс мерчендайзинга.</li> <li>4. Маркетинговые исследования новых каналов сбыта.</li> </ol>                       | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Зависимость от поставщиков.</li> <li>2. Растущий уровень инфляции.</li> <li>3. Нестабильность налоговой политики страны.</li> <li>4. Резко проявляющийся экономический кризис в стране.</li> </ol>                   |

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

### *Практические задания по кейсу*

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

### **Кейс 3**

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

Основными видами деятельности ООО «Формула уюта» являются: производство пластиковых окон; производство алюминиевых оконных и балконных конструкций; монтаж пластиковых и алюминиевых конструкций любой сложности; сервисное и гарантийное обслуживание любых оконных конструкций; изготовление и монтаж витражей; изготовление и монтаж конструкций для зимнего сада; внутренние отделочные работы балконов и лоджий; ламинирование и любые цветковые решения для оконных конструкций.

К производству предлагаются несколько видов оконных конструкций:

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

В настоящее время на рынке оконных конструкций наблюдается большая конкуренция.

Конкурентов можно разделить на несколько основных групп:

- 1) компании, оказывающие весь спектр услуг в структуре ПВХ (производство, установка, обслуживание);
- 2) компании, оказывающие весь спектр услуг в структуре ПВХ и металлоконструкций (производство, установка, обслуживание);
- 3) компании-дилеры, которые устанавливают окна от ведущих производителей региона.

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

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

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

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

| Показатели                       | Порядок расчета<br>№ кода строк | 2013 г. | 2014 г. | Темп роста по годам, % |      |
|----------------------------------|---------------------------------|---------|---------|------------------------|------|
|                                  |                                 |         |         | 2013                   | 2014 |
| Валюта баланса                   | А-300; П-700                    | 20948   | 26789   | 102,1                  | 127  |
| Собственные средства предприятия | Стр. 490+640+650                | 11072   | 11616   | 109,44                 | 105  |
| Объем реализации                 | Ф №2 стр.010                    | 15946   | 45855   | 112,01                 | 288  |
| Себестоимость продукции          | Ф №2 стр. 020                   | 13263   | 38992   | 107,53                 | 294  |
| Доля себестоимости в выручке     | Стр. 010                        | 0,832   | 0,850   | 100,12                 | 102  |
| Прибыль до налогообложения       | Ф №2 стр. 140                   | 2751    | 3671    | 108,99                 | 173  |

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

Штатное расписание предприятия представлено в табл. 25.

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

| Должность                                      | Количество, чел. |
|--|------------------|
| Директор                                       | 1                |
| Главный бухгалтер                              | 1                |
| Заместитель директора по производству          | 1                |
| Начальник цеха производства ПВХ                | 1                |
| Начальник цеха производства металлоконструкций | 1                |
| Начальник стекольного цеха                     | 1                |
| Начальник отдела закупок                       | 1                |
| Начальник отдела продаж                        | 1                |
| Начальник отдела монтажа и отделочных работ    | 1                |
| Рабочие производственных подразделений         | 26               |
| Менеджеры по закупкам                          | 2                |
| Менеджеры по продажам                          | 6                |

|                               |    |
|-------------------------------|----|
| Консультант-дизайнер          | 1  |
| Монтажники металлоконструкций | 8  |
| Монтажники ПВХ-конструкций    | 10 |
| Мастер-отделочник             | 6  |
| Водитель                      | 2  |
| Замерщик                      | 5  |
| Всего:                        | 75 |

### *Практические задания по кейсу*

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

### **Кейс 4**

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

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

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

Конкурентные преимуществ компании представлены в табл. 26.

Таблица 26. Конкурентные преимущества рассматриваемого предприятия среди других поставщиков продукции

| № | Наименование компании        | Преимущества компании                                 |
|---|------------------------------|---|
| 1 | ООО «Самарский мясокомбинат» | Не только оптовая, но и розничная торговля            |
| 2 | ООО «Фабрика качества»       | Наличие филиалов по всей стране                       |
| 3 | ООО «НОВАЯ КОМПАНИЯ»         | Возможность изготовления продукции из сырья заказчика |
| 4 | ООО «Компания Деликатесофф»  | Доступные цены  |

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

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

| № | Показатели                    | Весовой коэффициент | «Компания Деликатесофф» |                   | Конкуренты           |                   |                              |                   |
|---|-------------------------------|---------------------|-------------------------|-------------------|----------------------|-------------------|------------------------------|-------------------|
|   |                               |                     | Балл                    | Взвешенная оценка | ООО «Новая компания» |                   | ООО «Самарский мясокомбинат» |                   |
|   |                               |                     |                         |                   | Балл                 | Взвешенная оценка | Балл                         | Взвешенная оценка |
| 1 | Цены                          | 0,15                | 4                       | 0,6               | 3                    | 0,45              | 5                            | 0,75              |
| 2 | Месторасположения фирмы       | 0,10                | 5                       | 0,5               | 5                    | 0,5               | 5                            | 0,5               |
| 3 | Качество услуг и обслуживания | 0,16                | 5                       | 0,8               | 5                    | 0,8               | 4                            | 0,64              |
| 4 | Квалификация персонала        | 0,09                | 5                       | 0,45              | 5                    | 0,45              | 4                            | 0,36              |
| 5 | Реклама                       | 0,19                | 4                       | 0,76              | 5                    | 0,95              | 5                            | 0,95              |
| 6 | Имидж фирмы                   | 0,23                | 4                       | 0,92              | 5                    | 1,15              | 3                            | 0,69              |
|   | ИТОГО:                        | 1,00                | 32                      | 4.43              | 31                   | 4.54              | 30                           | 4.21              |

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

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

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

|  |  |  |
|--|--|--|
| Внешняя среда  | Возможности  | Угрозы   |
|  | <p>1. Существующий потенциальный спрос на новые, более перспективные типы продукции.</p> <p>2. Политические и экономические изменения, которые приведут к притоку инвестиций в отрасль.</p> <p>3. Рост платежеспособности потребителей.</p> <p>4. Интерес других предприятий в деятельности.</p> | <p>1. Неблагоприятная политика правительства и органов местной власти.</p> <p>2. Рост конкурентного давления.</p> <p>3. Рост цен на сырьё, материалы, комплектующие, энергоносители.</p> |
| Внутренняя среда   |  |  |
| Сильные стороны  | <p>Перевод к выпуску более перспективных видов продукции на основе имеющейся техники, технологий кадрового потенциала с учетом спроса потребителей.</p>  | <p>Усиление конкурентных преимуществ предприятия, укрепление позиций на внутреннем и внешнем рынках.</p>   |
| <p>1. Наличие незагруженных производственных мощностей и гибкой технологии.</p> <p>2. Широкий ассортимент продукции.</p> <p>3. Продукция качественная, соответствует всем ГОСТам.</p> <p>4. Выгодное географическое расположение предприятия.</p>  |  |  |
| Слабые стороны   | <p>Привлечение инвестиций для преодоления слабостей, имеющихся у предприятия. Нарращивание управленческого потенциала (перестройка организационной структуры, усиление маркетинговой службы, улучшение кадрового состава).</p>   | <p>Привлечения инвестиций и выпуск новых видов продукции, что способствует улучшению финансового состояния предприятия и дальнейшему развитию.</p>                                       |
| <p>1. Высокая степень износа оборудования.</p> <p>2. Слабое развитие маркетинговой службы.</p> <p>3. Громоздкая структура управления.</p> <p>4. Неспособность финансировать необходимые изменения в стратегии.</p> <p>5. Низкий уровень менеджерской составляющей системного потенциала.</p> |  |  |

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

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

| Показатель   | На 31 декабря |          |          | Отклонение 2013 г. |            | Отклонение 2014 г. |            |
|--|---------------|----------|----------|--------------------|------------|--------------------|------------|
|  | 2012 год      | 2013 год | 2014 год | абс., тыс. руб.    | от-нос., % | абс., тыс. руб.    | от-нос., % |
| Выручка (нетто) от продажи товаров, продукции, работ, услуг (за минусом налога на добавленную стоимость) | 38469         | 58610    | 12040    | 20141              | 52 %       | 61799              | 105 %      |
| Себестоимость проданных товаров, продукции, работ, услуг   | 32635         | 50848    | 11461    | 18213              | 56 %       | 63763              | 125 %      |
| Валовая прибыль  | 5834          | 7762     | 5798     | 1928               | 33 %       | -1964              | -25 %      |
| Коммерческие расходы   | 0             | 0        | 0        | 0                  |            | 0                  |            |
| Прибыль (убыток) от продаж   | 4860          | 6415     | 1845     | 1555               | 32 %       | -4570              | -71 %      |
| Прибыль (убыток) до налогообложения  | 974           | 1347     | 838      | 373                | 38 %       | -509               | -38 %      |
| Текущий налог на прибыль   | 181           | 85       | 180      | -96                | -53 %      | 95                 | 12 %       |
| Иные обязательные платежи  | 0             | 0        |          | 0                  |            | 0                  |            |
| Чистая прибыль (убыток) отчетного периода  | 409           | 180      | 687      | -229               | -56 %      | 507                | 282 %      |

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

### *Практические задания по кейсу*

1. Разработать проект создания нового товара.
2. Составить план управления качеством проекта.

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

4. Рассмотреть организационное обеспечение управления качеством проекта.

5. Определить основные направления совершенствования управления качеством проекта.



## УПРАВЛЕНИЕ КОМАНДОЙ ПРОЕКТА

Для организации работы над проектом необходимо формирование и развитие команды проекта, представленной группой сотрудников, непосредственно работающих над осуществлением проекта и подчиненных его руководителю. Система управления командой проекта, нацеленная на руководство и координацию ее деятельности, включает организационное планирование, кадровое обеспечение проекта, создание команды проекта и организацию ее эффективной работы. Созданная на период реализации проекта команда после его завершения распускается. К стадиям жизненного цикла команды проекта относятся: формирование, срабатываемость, функционирование, реорганизация, расформирование. Основными характеристиками команды являются состав, структура и групповые процессы.

Факторы, определяющие принципы формирования команды проекта, обусловлены спецификой проекта, организационно-культурной средой, особенностями стиля взаимодействия руководителя команды с ее членами. Формирование команды и организация ее профессиональной деятельности неразрывно связаны с системой управления персоналом проекта, которая включает методы, процедуры, программы управления человеческими ресурсами. Основными характеристиками системы управления персоналом проекта являются:

- соответствие персонала по уровню квалификации, образованию целям и миссии проекта;
- эффективность системы работы с персоналом (соотношение затрат и результатов, потребность в инвестициях, оценка результатов работы с персоналом);
- расчет потребности, планирование количества и качества персонала;
- напряженность и ритмичность деятельности, влияющие на психологическое состояние персонала и качество его работы;
- творческий и интеллектуальный потенциал персонала.

Результаты работы команды зависят от обучения и развития персонала проекта, разработки эффективной модели мотивации. Степень реализации общих целей проекта определяет эффективность управления персоналом.

**Ключевые слова:** команда проекта, формирование команды проекта, развитие команды проекта, мотивация команды проекта.

## Кейс 1

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

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

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

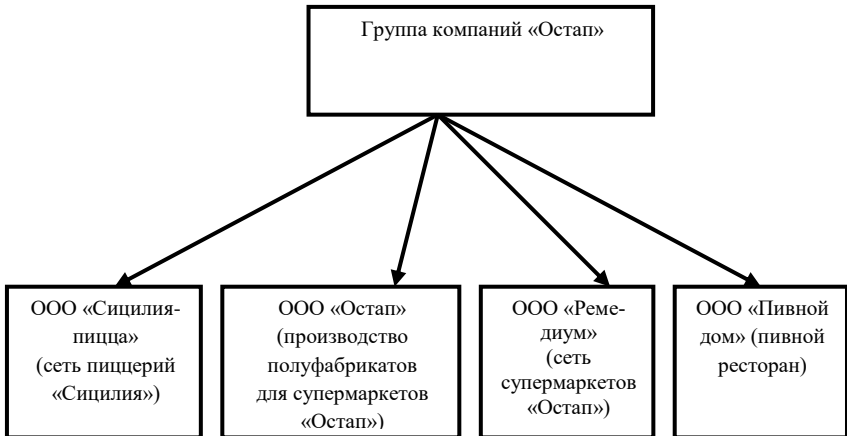


Рис. 1. Структура группы компаний «Остап»

Организационная структура предприятия представлена на рис. 2.

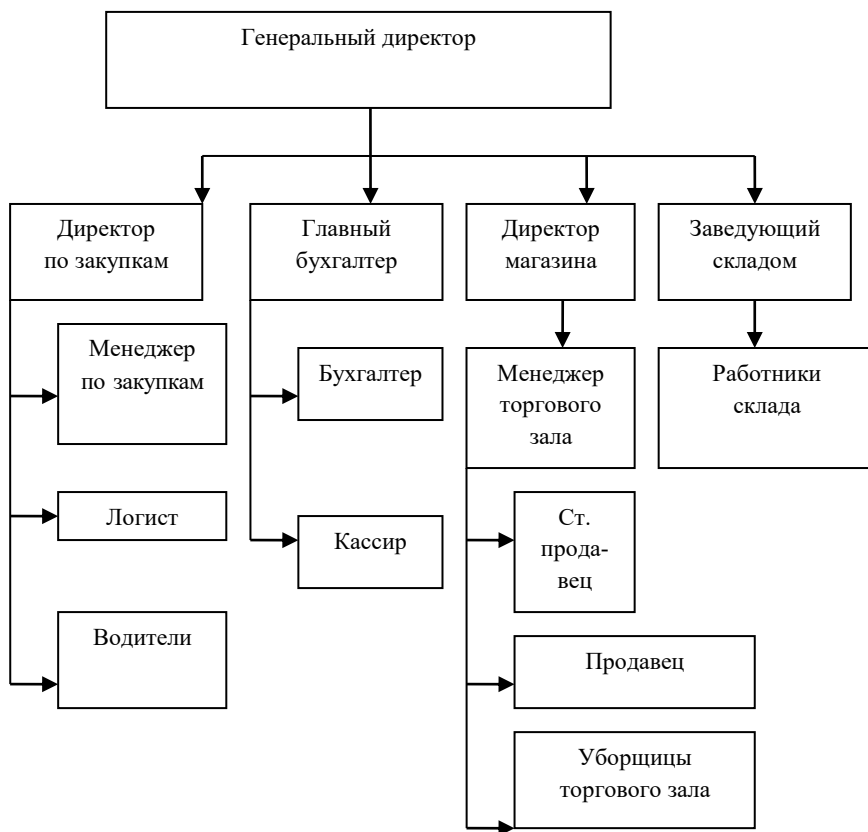


Рис. 2. Организационная структура ООО «Ремедиум»

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

Результаты финансовой деятельности организации представлены в табл. 30.

Таблица 30. Анализ показателей финансовой деятельности ООО «Ремедиум»

| Показатели       | Ед. изм.  | 2014 г. | 2015 г. | Отклонение (+,-) | 2015 г. в % к 2014 г. |
|------------------|-----------|---------|---------|------------------|-----------------------|
| 1                | 2         | 3       | 4       | 5                | 6                     |
| Товарооборот     | млн. руб. | 43822,0 | 56728,0 | +12906,0         | 129,45                |
| Торговая площадь | м         | 300,0   | 300,0   | 0                | 0                     |

|  |                  |         |         |         |        |
|--|------------------|---------|---------|---------|--------|
| Товарооборот на 1 кв. м торговой площади                         | млн. руб./м      | 146,0   | 189,0   | +43     | 129,45 |
| Фондоотдача  | руб./1 руб.      | 89,3    | 107,3   | +18     | 120,1  |
| Фондовооружённость труда одного работника                        | млн. руб./чел.   | 24,45   | 25,15   | +1,20   | 102,8  |
| Коэффициент эффективности использования основных фондов          | млн. руб./1 руб. | 89,3    | 107,3   | +18     | 120,1  |
| Себестоимость проданных товаров, работ, услуг                    | млн. руб.        | 28560,7 | 29304,9 | +744,22 | 102,6  |
| Валовая прибыль:   |                  |         |         |         |        |
| - сумма  | млн. руб.        | 6568,20 | 6873,65 | +305,45 | 104,6  |
| - уровень  | %                | 11,5    | 15,9    | +4,4    | 138,2  |
| Издержки обращения:  |                  |         |         |         |        |
| - сумма  | млн. руб.        | 5500,5  | 5571,5  | +71     | 101,2  |
| - уровень  | %                | 9,69    | 12,75   | +3,06   | 131,56 |
| Прибыль (убыток) от продаж:                                      |                  |         |         |         |        |
| - сумма  | млн. руб.        | 1540,00 | 1600,15 | +60,15  | 103,9  |
| - рентабельность продаж  | %                | 2,71    | 3,65    | +0,94   | 134,68 |
| Прочие операционные доходы                                       | млн. руб.        | 0       | 0       | 0       | 0      |
| Прочие операционные расходы                                      | млн. руб.        | 25,5    | 30,8    | +5,6    | 122,2  |
| Внереализационные доходы   | млн. руб.        | 5,2     | 6,8     | +1,6    | 130,7  |
| Внереализационные расходы  | млн. руб.        | 4,8     | 5,3     | +0,5    | 110,41 |
| Прибыль (убыток) до налогообложения:                             |                  |         |         |         |        |
| - сумма  | млн. руб.        | 1205,2  | 1270,15 | +64,95  | 105,3  |
| - рентабельность предприятия                                     | %                | 2,12    | 2,89    | +0,77   | 136,32 |
| Текущий налог на прибыль и иные аналогичные обязательные платежи | млн. руб.        | 156,85  | 175,35  | +18,5   | 111,79 |
| Чистая (нераспределённая) прибыль (убыток) отчётного периода     | млн. руб.        | 987,9   | 1094,84 | +106,94 | 110,82 |
| Рентабельность конечной деятельности                             | %                | 1,74    | 2,49    | +0,75   | 143,03 |

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

Сеть супермаркетов представлена магазинами в Самаре и Новокуйбышевске.

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

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

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

Таблица 31. Анализ основных конкурентов ООО «Ремедиум»

| Факторы                            | Конкуренты |          |             |                |             |
|------------------------------------|------------|----------|-------------|----------------|-------------|
|                                    | «Остap»    | «Магнит» | «Пятерочка» | «Глав-продукт» | «Посадский» |
| Цены                               | 4          | 5        | 5           | 4              | 4           |
| Ассортимент                        | 3          | 4        | 4           | 4              | 3           |
| Реклама                            | 0          | 5        | 5           | 2              | 2           |
| Распространение рекламных буклетов | 0          | 5        | 5           | 3              | 2           |
| Количество торговых точек          | 4          | 5        | 5           | 2              | 2           |
| Наличие скидок                     | 2          | 5        | 5           | 3              | 3           |
| Наличие акций                      | 1          | 5        | 5           | 2              | 2           |
| Итого                              | 14         | 34       | 34          | 20             | 18          |

### *Практические задания по кейсу*

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

### **Кейс 2**

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

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

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

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

Ассортимент представлен следующими наименованиями продукции:

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

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

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

| № п/п | Название         | Объем покупок, тыс. руб. |
|-------|------------------|--------------------------|
| 1     | ЗАО «Стиль»      | 2722356,22               |
| 2     | ООО «Чайка»      | 1892535,25               |
| 3     | ООО «Клондайк»   | 1752325,56               |
| 4     | ЧП Савичева Л.П. | 1236586,85               |
| 5     | ИП Валеева А.Н.  | 1234958,74               |
| 6     | ООО «Альфа»      | 1278325,98               |
| 7     | ООО «Эвиденс»    | 9875235,66               |
| 8     | ООО «Берег»      | 523615,55                |
| 9     | ООО «Успех»      | 495538,65                |
| 10    | ЧП Соколов Н.К.  | 485653,23                |

Преимущества покупок в ООО «ВолгаКосметикОпт»:

1. Возможность приобретать продукцию по более низким ценам.
2. Система скидок.
3. Большой ассортимент продукции.
4. Магазин, склад и офис находятся в одном здании, что делает более оперативной отгрузку.

5. Наличие сертификатов на всю продукцию.

6. Полный пакет документов на продукцию.

7. Проведение выгодных акций и распродаж.

Основными конкурентами фирмы являются:

1. ООО «Мега-Парфюм».

2. ООО Средневожская парфюмерная компания».

3. ООО «Дин-Самара».

4. ООО «Астор».

5. ЗАО «Градиент Самара».

6. ООО «Элит Парфюм».

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

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

| № п/п | Должность         | Кол-во |
|-------|-------------------|--------|
| 1.    | Директор          | 1      |
| 2.    | Главный бухгалтер | 1      |
| 3.    | Бухгалтер-кассир  | 1      |

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

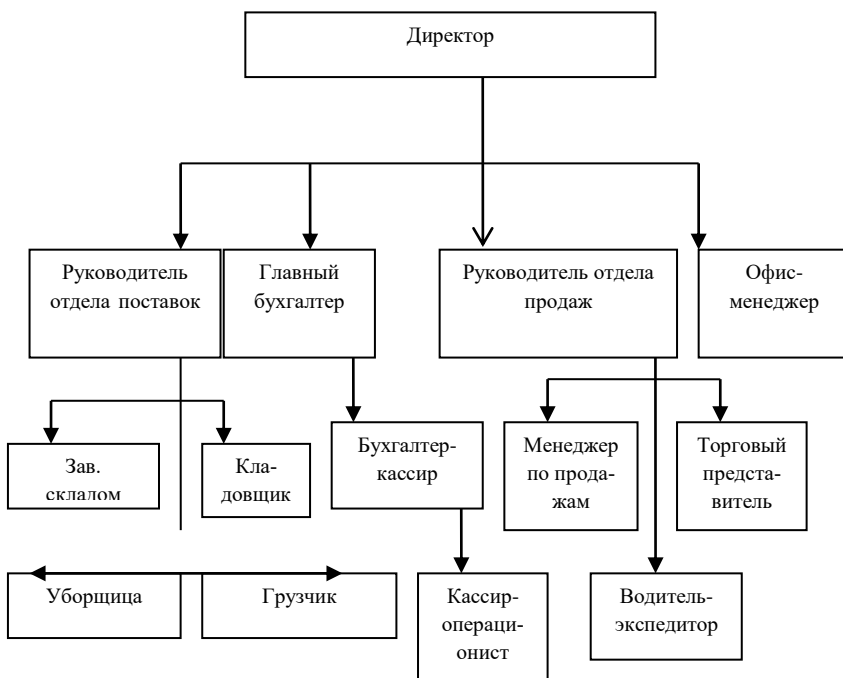


Рис. 3. Организационная структура ООО «Волга-Косметик-Опт»



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

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

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

| Показатель   | На 31 декабря |         |         | Отклонение 2014 г. |           | Отклонение 2015 г. |           |
|--|---------------|---------|---------|--------------------|-----------|--------------------|-----------|
|  | 2013 г.       | 2014 г. | 2015 г. | абс., тыс. руб.    | относ., % | абс., тыс. руб.    | относ., % |
| Выручка (нетто) от продажи товаров, продукции, работ, услуг (за минусом налога на добавленную стоимость) | 38469         | 58610   | 12040   | 20141              | 52 %      | 61799              | 105 %     |
| Себестоимость проданных товаров, продукции, работ, услуг   | 32635         | 50848   | 11461   | 18213              | 56 %      | 63763              | 125 %     |
| Валовая прибыль  | 5834          | 7762    | 5798    | 1928               | 33 %      | -1964              | -25 %     |
| Коммерческие расходы   | 0             | 0       | 0       | 0                  |           | 0                  |           |
| Прибыль (убыток) от продаж   | 4860          | 6415    | 1845    | 1555               | 32 %      | -4570              | -71 %     |
| Прибыль (убыток) до налогообложения  | 974           | 1347    | 838     | 373                | 38 %      | -509               | -38 %     |
| Текущий налог на прибыль   | 181           | 85      | 180     | -96                | -53 %     | 95                 | 12 %      |
| Иные обязательные платежи  | 0             | 0       |         | 0                  |           | 0                  |           |
| Чистая прибыль (убыток) отчетного периода  | 409           | 180     | 687     | -229               | -56 %     | 507                | 282 %     |

*Практические задания по кейсу*

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

### Кейс 3

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

Основное направление деятельности;

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

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



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

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

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

Экономические показатели работы предприятия представлены в табл. 35.

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

| Показатель              | 2014 г. | 2015 г. | Изменение | Относительное изменение, % |
|-------------------------|---------|---------|-----------|----------------------------|
| Выручка от реализации   | 8 840   | 16 825  | 7 985     | 90,33                      |
| в том числе от продажи: |         |         |           |                            |
| производство            | 5 190   | 11 327  | 6 137     | 118,25                     |
| Услуги                  | 3 650   | 5 498   | 1 848     | 50,63                      |
| Себестоимость товаров   | 4 236   | 11 987  | 7 751     | 182,98                     |
| в том числе проданных:  |         |         |           |                            |
| производство            | 2 250   | 7 001   | 4 751     | 211,16                     |
| Услуги                  | 3 630   | 4 986   | 1 356     | 37,36                      |
| Валовая прибыль         | 2 960   | 4 838   | 1 878     | 63,45                      |
| Коммерческие расходы    | 132     | 287     | 155       | 117,42                     |
| Управленческие расходы  | 920     | 1 054   | 134       | 14,57                      |
| Прибыль от продаж       | 1 908   | 3 497   | 1 589     | 83,28                      |
| Чистая прибыль          | 1 120   | 2 320   | 1 200     | 107,14                     |

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

Прежде всего, конкурентов можно разделить на 2 большие группы:

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

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

Конкурентный анализ участников рынка представлен в табл. 36.

Таблица 36. Конкурентный анализ ООО «ОФ Юнрос»

| Конкуренты        | Доля рынка, % | Факторы                 |                       |              |                      |                      |                       |                       | Сумма |
|-------------------|---------------|-------------------------|-----------------------|--------------|----------------------|----------------------|-----------------------|-----------------------|-------|
|                   |               | Сроки выполнения заказа | Индивидуальный подход | Цена товаров | Уровень обслуживания | Сопутствующие товары | Скорость обслуживания | Качество обслуживания |       |
| Техноком          | 5             | 4                       | 2                     | 3            | 4                    | 3                    | 5                     | 5                     | 26    |
| Форум             | 4             | 4                       | 4                     | 3            | 4                    | 5                    | 3                     | 4                     | 27    |
| Референт          | 5             | 4                       | 5                     | 3            | 5                    | 3                    | 3                     | 5                     | 28    |
| Сервис-Интерволга | 5             | 4                       | 5                     | 3            | 4                    | 3                    | 3                     | 5                     | 26    |
| СВ-Ком Групп      | 6             | 4                       | 4                     | 4            | 5                    | 4                    | 4                     | 4                     | 29    |
| В Расход          | 10            | 5                       | 5                     | 5            | 4                    | 5                    | 4                     | 5                     | 33    |
| Таймер            | 6             | 5                       | 3                     | 4            | 5                    | 4                    | 4                     | 4                     | 29    |
| Техноволга        | 5             | 4                       | 5                     | 3            | 4                    | 3                    | 3                     | 5                     | 27    |
| Органорама-М      | 10            | 5                       | 5                     | 5            | 4                    | 5                    | 5                     | 5                     | 34    |
| Новый Картридж    | 7             | 4                       | 3                     | 4            | 3                    | 4                    | 5                     | 4                     | 26    |
| Электро-Микс      | 5             | 4                       | 4                     | 3            | 5                    | 3                    | 3                     | 5                     | 27    |
| Дисс-офис         | 4             | 4                       | 4                     | 3            | 4                    | 3                    | 5                     | 5                     | 28    |
| СамараСервисПринт | 9             | 5                       | 5                     | 5            | 4                    | 5                    | 5                     | 5                     | 34    |
| ОФ Юнрос          | 6             | 4                       | 4                     | 4            | 5                    | 5                    | 4                     | 5                     | 31    |

*Практические задания по кейсу*

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

## УПРАВЛЕНИЕ РИСКАМИ ПРОЕКТА

Реализация любого проекта происходит в условиях неопределенности и рисков. Риск рассматривается как событие, которое может произойти в условиях неопределенности с некоторой вероятностью. Результаты риска, оцениваемые в экономических показателях, могут быть отрицательными (ущерб, убыток, проигрыш), положительными (выгода, прибыль, выигрыш) и нулевыми. Управление рисками в проекте связано с анализом, реагированием и контролем рисков в проекте. Управление рисками проекта включает:

- выявление и идентификацию предполагаемых рисков;
- качественный и количественный анализ и оценку рисков;
- выбор методов управления рисками;
- применение выбранных методов и принятие решений в условиях риска;
- разработку и реализацию мер снижения рисков;
- контроль, анализ и оценку действий по снижению рисков.

Методы снижения проектных рисков условно делятся на три группы:

1. Диверсификация, или распределение рисков, на основе которой происходит распределение рисков между участниками проекта.
2. Резервирование средств на покрытие непредвиденных расходов.
3. Страхование рисков, связанное с передачей определенных рисков страховой компании.

Управление рисками осуществляется на всех фазах жизненного цикла проекта на основе мониторинга, контроля и необходимых корректирующих воздействий. Качественное управление рисками способствует повышению эффективности реализации проекта.

***Ключевые слова:** управление рисками, контроль риска, методы снижения проектных рисков, мониторинг.*

### Кейс 1

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

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

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

На рынке сбыта генераторов и стартеров действуют конкурирующие фирмы, среди которых крупнейшими являются: «Прамо» (г. Москва), ОАО «БАТЭ» (г. Борисов, республика Беларусь), фирма «БОШ» (Германия»).

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

Таблица 37. Базовые стратегии и конкурентные преимущества

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

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

Таблица 38. Оценка конкурентоспособности предприятий

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

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

Таблица 39. SWOT-анализ

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

ОАО «СамТэл» имеет положительную репутацию на рынке.

Предприятие специализируется на выпуске автотракторного электрооборудования: структура выпускаемой продукции: доля генераторов составляет 52,7 %, стартеров – 44,0 %, свеч накаливания – 0,03 %, датчиков детонации – 0,37 %, запасных частей к генераторам и стартерам – 2,9 %.

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

| № п/п | Категория работающих   | Численность/чел |
|-------|------------------------|-----------------|
|       | Численность работающих | 5145            |
| 1     | В т.ч. рабочие         | 4051            |
|       | Из них:                |                 |
|       | а) основные            | 1850            |
|       | б) вспомогательные     | 2201            |
| 2     | ИТР                    | 1094            |
|       | а) руководители        | 427             |
|       | б) специалисты         | 600             |
|       | в) служащие            | 61              |
|       | Итого ППП              | 5145            |

Экономические показатели деятельности предприятия представлены в табл. 41.

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

| Показатель              | 2013 | 2014  | Изменение | Относительное изменение, % |
|-------------------------|------|-------|-----------|----------------------------|
| Выручка от реализации   | 8840 | 16825 | 7985      | 90,33                      |
| в том числе от продажи: |      |       |           |                            |
| производство            | 5190 | 11327 | 6137      | 118,25                     |
| Услуги                  | 3650 | 5 498 | 1848      | 50,63                      |
| Себестоимость товаров   | 4236 | 11987 | 7751      | 182,98                     |
| в том числе проданных:  |      |       |           |                            |
| производство            | 2250 | 7001  | 4751      | 211,16                     |
| Услуги                  | 3630 | 4986  | 1356      | 37,36                      |
| Валовая прибыль         | 2960 | 4838  | 1878      | 63,45                      |
| Коммерческие расходы    | 132  | 287   | 155       | 117,42                     |
| Управленческие расходы  | 920  | 1054  | 134       | 14,57                      |
| Прибыль от продаж       | 1908 | 3497  | 1589      | 83,28                      |
| Чистая прибыль          | 1120 | 2320  | 1200      | 107,14                     |

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

*Практические задания по кейсу*

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



## Кейс 2

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

- деятельность агентов по оптовой торговле черными металлами;
- деятельность агентов по оптовой торговле лесоматериалами;
- деятельность агентов по оптовой торговле офисным оборудованием и вычислительной техникой;
- деятельность агентов по оптовой торговле бытовой мебелью;
- оптовая торговля черными металлами в первичных формах;
- прочая оптовая торговля;
- хранение и складирование прочих грузов;
- организация перевозок грузов;
- финансовое посредничество, не включенное в другие группировки;
- капиталовложения в ценные бумаги;
- покупка и продажа собственного недвижимого имущества;
- сдача внаем собственного недвижимого имущества;
- предоставление посреднических услуг при оценке недвижимого имущества;
- деятельность по созданию и использованию баз данных и информационных ресурсов, в том числе ресурсов сети Интернет.

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

Основными поставщиками компании являются российские металлургические заводы:

- ОАО «Новолипецкий металлургический комбинат»;
- ЗАО «Нижнесергинский метизно-металлургический завод»;
- ОАО «Западно-сибирский металлургический комбинат»;
- ОАО «Северсталь»;
- ОАО «Нижнетагильский металлургический комбинат»;
- ОАО «Магнитогорский металлургический комбинат»;
- СЗАО «Молдавский металлургический завод»;
- АО «Mittal Steel Temirtau»;
- ОАО «Чусовский металлургический завод»;
- ОАО «Металлургический завод «АЗОВСТАЛЬ»»;
- РУП «Белорусский металлургический завод»;

- ОАО «Arcelor Mittal Кривой Рог»;
- ОАО «Днепропетровский металлургический завод»;
- ОАО «Ревякинский металлопрокатный завод»;
- ОАО «Ашинский металлургический завод»;
- АО «Лиепаяс металургс»;
- ОАО «Запорожский металлургический комбинат»;
- ОАО «Трубная металлургическая компания»;
- ОАО «Выксунский металлургический завод»;
- ОАО «ММК-МЕТИЗ»;
- ООО СК «Северо-Западный трубный завод»;
- ОАО «Русполимет» (Кулебакский электрометаллургический завод).

ЗАО «Металлокомплект-М» предлагает широкий ассортимент металлопроката производства большинства российских и ряда зарубежных комбинатов.

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

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

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

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

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

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

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

| Показатели                           | 2011 г. | 2012 г. | 2013 г. | Отклонения от предыдущего года |       |         |        |
|--------------------------------------|---------|---------|---------|--------------------------------|-------|---------|--------|
|                                      |         |         |         | 2012                           |       | 2013    |        |
|                                      |         |         |         | абс.                           | %     | абс.    | %      |
| Выручка от реализации товаров        | 187524  | 220688  | 248059  | +33164                         | +17,7 | +27371  | +12,4  |
| Себестоимость реализации товаров     | 149043  | 178312  | 198977  | +29269                         | +19,6 | + 20665 | + 11,6 |
| Коммерческие расходы                 | 12049   | 14970   | 18393   | +2921                          | +24,2 | + 3423  | +22,9  |
| Управленческие расходы               | 9248    | 9160    | 10951   | -88                            | -1,0  | + 1791  | +19,6  |
| Прибыль от реализации                | 17184   | 18246   | 19738   | +1062                          | +6,2  | + 1492  | +8,2   |
| Проценты к получению                 | 972     | 540     | 234     | -432                           | -44,4 | - 306   | -56,7  |
| Проценты к уплате                    | 0       | 0       | 0       | 0                              | 0     | 0       | 0      |
| Доходы от участия в др. организациях | 0       | 0       | 0       | 0                              | 0     | 0       | 0      |
| Прочие операционные доходы           | 83      | 25      | 23      | -58                            | -69,9 | -2      | - 8,0  |
| Прочие операционные расходы          | 394     | 387     | 443     | -7                             | -1,8  | + 56    | +14,4  |
| Прибыль от ф/х деятельности          | 17845   | 18424   | 19552   | +579                           | +3,2  | + 1128  | +6,1   |

*Практические задания по кейсу*

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

### Кейс 3

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

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

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

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

ООО «Купец» имеет в собственности общую площадь более 7000 кв.м. Этажность – 2 этажа. Планируется строительство 4-й очереди (2000 кв. м).

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

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

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

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

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

Помимо торговли, в ООО «Купец» имеется услуга по доставке продуктов питания и прочих товаров по указанным адресам: мелким оптом бакалейной

продукции (мука, сахар, крупы, макаронные изделия, масла); фруктов и овощей; бесплатная доставка пиццы, продукции; японской кухни (суши, роллы, пр.); доставка цветов.

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

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

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

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

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

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

Таблица 43. Стоимость и размеры арендуемых помещений

| Павильоны           | Площадь торговых помещений        | Стоимость аренды в месяц за кв.м |
|---------------------|-----------------------------------|----------------------------------|
| Продуктовые ряды    | 9,4 кв.м–12,3 кв.м                | от 2000 до 2500 руб.             |
| Промтоварные ряды   | 8 кв.м; 9 кв.м; 10 кв.м; 200 кв.м | от 800 до 1500 руб.              |
| Рынок автозапчастей | 8 кв.м до 350 кв.м                | от 550 до 900 руб.               |

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

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

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

| Показатели                | 2013 год | 2014 год | 2015 год |
|---------------------------|----------|----------|----------|
| Доход от аренды           | 224770   | 276540   | 311490   |
| Коммунальные платежи      | 96500    | 128410   | 142700   |
| Заработная плата и налоги | 63800    | 63920    | 64400    |
| Чистая прибыль            | 64480    | 84270    | 104930   |

Таблица 45. Расчет показателей финансовой устойчивости ООО «Купец»

| п/п | Наименование показателя   | 2013 год | 2014 год | 2015 год |
|-----|---|----------|----------|----------|
| 1   | Собственные средства, тыс. руб.                                       | 9754     | 15670    | 19356    |
| 2   | Кредиторская задолженность, тыс. руб.                                 | 870      | 1241     | 1451     |
| 3   | Дебиторская задолженность, тыс. руб.                                  | 10074    | 12654    | 16212    |
| 4   | Долгосрочные заемные средства, тыс. руб.                              | -        | -        | -        |
| 5   | Стоимость имущества, тыс. руб.  | 20500    | 29854    | 33868    |
| 6   | Коэффициент независимости (1/5)                                       | 0,47     | 0,52     | 0,57     |
| 7   | Удельный вес заемных средств (2/5)                                    | 0,42     | 0,415    | 0,428    |
| 8   | Соотношение заемных и собств. средств (2/1)                           | 0,56     | 0,62     | 0,78     |
| 9   | Удельный вес дебиторской задолженности (3/5)                          | 0,26     | 0,39     | 0,48     |
| 10  | Удельный вес собственных и долгосрочных заемных средств (1+4/5)       | 0,47     | 0,52     | 0,57     |
| 11  | Коэффициент обеспеченности оборотных средств собственными источниками | 0,1      | 0,3      | 0,4      |

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

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

- 1) новое помещение с развитой инфраструктурой;
- 2) постоянные арендаторы;

- 3) удобное расположение ТЦ;
- 4) постоянные клиенты;
- 5) наличие собственной парковки.

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

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

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

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

- 1) привлечение «якорных» арендаторов;
- 2) формирование профильного торгового центра;
- 3) расширение спектра предоставляемых услуг
- 4) ведение профессиональной конкурентной борьбы;
- 5) дальнейший рост посещаемости в связи с постоянным спросом данную продукцию;
- 6) обучение персонала основным технологиям в обслуживании;
- 7) рост уровня жизни населения с развитием экономики города.

Угрозы можно выделить следующие:

- 1) усиление позиций имеющихся конкурентов или появление на рынке питания новых конкурентов;
- 2) ухудшение качества обслуживания в связи с отсутствием мотивирующих элементов для персонала в виде вознаграждения;
- 3) снижение посещаемости и потеря постоянных клиентов путем переориентации основных потребителей на другие заведения;
- 4) рост цен на все виды коммунальных услуг, налоги и, как следствие, увеличение арендной платы.

Таблица 46. Анализ конкурентов ТЦ «Купец»

| №              | Факторы                      | ТЦ «Купец» | ТЦ «Мир» | ТРК «Семья» | ТРЦ «Экватор» | ТК «Центральный» | ТК «Менделеевский» | ТК «Аркада» |
|----------------|------------------------------|------------|----------|-------------|---------------|------------------|--------------------|-------------|
| 1              | Ассортимент                  | 4          | 4        | 3           | 5             | 5                | 5                  | 5           |
| 2              | Уровень цен                  | 5          | 5        | 4           | 4             | 3                | 3                  | 3           |
| 3              | Качество обслуживания        | 5          | 5        | 5           | 5             | 5                | 5                  | 5           |
| 4              | Наличие собственной парковки | 5          | 5        | 5           | 5             | 5                | 5                  | 5           |
| 5              | Наличие кафе                 | 3          | 0        | 5           | 5             | 4                | 4                  | 5           |
| 6              | Развлекательная зона         | 0          | 0        | 5           | 5             | 0                | 0                  | 0           |
| 8              | Детская комната              | 0          | 0        | 5           | 5             | 0                | 0                  | 5           |
| 9              | «Якорные» арендаторы         | 0          | 0        | 2           | 5             | 4                | 4                  | 5           |
| Итого          |                              | 22         | 19       | 34          | 39            | 29               | 26                 | 33          |
| Средняя оценка |                              | 2,44       | 2,11     | 3,77        | 4,33          | 3,22             | 2,88               | 3,66        |
| Место          |                              | 6          | 7        | 2           | 1             | 4                | 5                  | 3           |

*Практические задания по кейсу*

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

**Кейс 4**

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

Вид деятельности – производственно-торговая организация.

ООО «Кондитерское» было создано в 1988 году.

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

ООО «Кондитерское» освоило производство мясных полуфабрикатов, а именно котлет, тефтелей, голубцов, пельменей, мантов. Также в ассортименте



появилась готовая продукция: жареная рыба, курица, холодец, печень, паштеты, салаты, готовые обеды:

- «Бон-филе куриное с грибами»;
- «Люля-кебаб»;
- «Свинина по-царски»;
- «Тельное из щуки»;
- «Руллет куриный запеченный с сыром» и т.д.

Для привлечения большого количества покупателей были созданы молочный и колбасный отделы. В молочном отделе представлена продукция следующих самарских производителей:

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

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

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

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

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

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

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

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

Таблица 47. Сравнительный анализ основных конкурентов по производству тортов

| Название         | Цена | Качество | Упаковка | Вкусовые предпочтения | Ассортимент | Ноу-хау |
|------------------|------|----------|----------|-----------------------|-------------|---------|
| БКК              | 5    | 4        | 5        | 5                     | 4           | 4       |
| У Палыча         | 5    | 4        | 5        | 4                     | 4           | 4       |
| Фабрика качества | 4    | 4        | 5        | 4                     | 3           | 3       |
| Лакомка          | 3    | 3        | 2        | 5                     | 2           | 1       |
| Лирионас         | 5    | 5        | 5        | 5                     | 4           | 4       |
| Кондитерское     | 4    | 5        | 5        | 5                     | 5           | 5       |

Целевым сегментом для реализации продукции являются покупатели со средним заработком.

Сравнительный анализ баланса за 2014–2015 годы.

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

| Актив                    | Абс. величины |      | Удельные |       | Изменения |       |
|--------------------------|---------------|------|----------|-------|-----------|-------|
|                          | 2014          | 2015 | 2014     | 2015  | 2014      | 2015  |
| 1. Внеоборотные активы   | 358           | 308  | 33,4     | 26,5  | -50       | -6,9  |
| 2. Оборотные активы      | 713           | 758  | 66,6     | 65,17 |           | -1,4  |
| - запасы                 | 687           | 707  | 64,1     | 60,8  | 20        | -3,3  |
| - дебит, задолженность   | 20            | 0    | 1,87     | 0     | -20       | -1,87 |
| - денежные, средства     | 6             | 51   | 56       | 4,4   | 45        | 3,84  |
| Баланс                   | 1071          | 1163 | -        | -     | 92        | 0     |
| Пассив                   |               |      |          |       |           |       |
| 1. Капитал и резервы     | 900           | 1016 | 84       | 87,4  | 116       | 3,4   |
| 2. Кредит. задолженность | 171           | 147  | 16       | 12,6  | -24       | -3,4  |
| Баланс                   | 1071          | 1163 | -        | -     | 92        | 0     |

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

### *Практические задания по кейсу*

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

## УПРАВЛЕНИЕ КОММУНИКАЦИЯМИ ПРОЕКТА

Для осуществления проекта необходима организация коммуникационных процессов, связанных с обеспечением своевременного сбора, генерации, распределения и сохранения проектной информации. Деятельность по реализации этих процессов представляет собой управление коммуникациями проекта, которое обеспечивает взаимодействие участников проекта, передачу управленческой и отчетной информации, направленной на достижение целей проекта. Управление информационными связями связано с реализацией процессов планирования системы коммуникаций, сбора и распределения информации, отчетности о ходе выполнения проекта, документирования хода проектных работ.

Являясь составной частью плана управления проектом, план управления коммуникациями детализируется в зависимости от потребностей проекта и включает:

- план сбора информации с определением источников информации и методов ее получения;
- план распределения информации с определением потребителей информации и способов ее доставки;
- описание полученных и переданных документов;
- методы совершенствования плана коммуникаций.

Системы сбора и распределения информации могут быть основаны на использовании автоматизированных и неавтоматизированных методов сбора, обработки и передачи данных.

Управление коммуникациями проекта должно включать информацию проекта, средства ее обработки, включающие информационные технологии, базирующиеся на современном программном обеспечении, средства коммуникации с использованием современных средств связи и передачи информации. Выбор коммуникационных технологий, применяемых при управлении коммуникациями проекта, зависит видов коммуникаций (письменные и устные, внутренние и внешние, формальные и неформальные, вертикальные и горизонтальные и др.), от доступности технологии, от опыта, навыков и уровня квалификации персонала проекта, от продолжительности проекта, от его окружения и ряда других факторов. К основным технологиям, используемым для официальных коммуникаций, относятся письменные отчеты, письма, факсы, электронная почта, совещания, видеоконференции, интернет-технологии и др.

**Ключевые слова:** проектная информация, коммуникационные процессы проекта, виды коммуникаций, коммуникационные технологии, план управления коммуникациями проекта.

### Кейс 1

Целью деятельности ООО «Фантазия» является удовлетворение потребностей граждан в предоставлении им парикмахерских и косметологических услуг.

На сегодняшний день ООО «Фантазия» имеет в Самаре сеть парикмахерских из 5 точек.

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

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

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

Таблица 49. Штатное расписание ООО «Фантазия»

| №     | Наименование должности            | Количество шт. ставок |
|-------|-----------------------------------|-----------------------|
| 1     | Директор                          | 1                     |
| 2     | Менеджер по закупкам              | 1                     |
| 3     | Главный бухгалтер                 | 1                     |
| 4     | Администратор парикмахерской      | 10                    |
| 5     | Мастер мужской стрижки            | 4                     |
| 6     | Мастер женской стрижки            | 4                     |
| 7     | Мастер-универсал                  | 5                     |
| 8     | Косметолог                        | 5                     |
| 9     | Специалист по маникюру и педикюру | 8                     |
| 10    | Уборщица                          | 5                     |
| Итого |                                   | 42                    |

Организационная структура предприятия представлена на рис. 5.

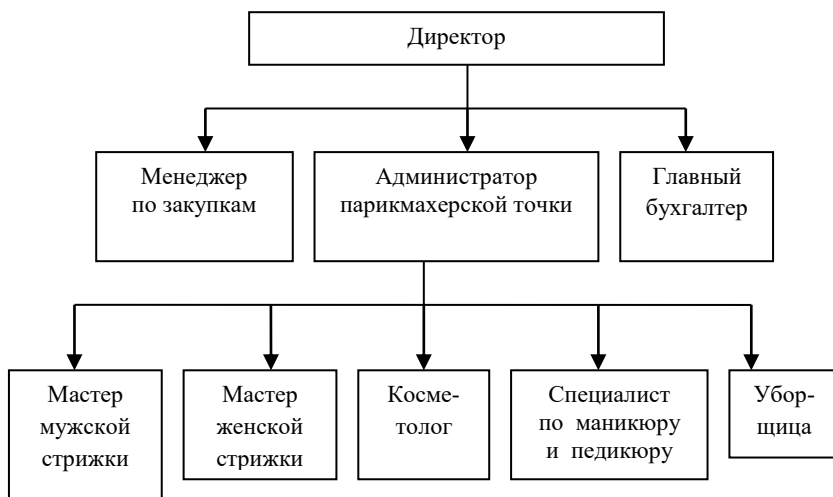


Рис. 5. Организационная структура ООО «Фантазия»

Основные показатели деятельности предприятия представлены в табл. 50.

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

| Показатели                                     | Порядок расчета<br>№ кода строк | 2013<br>г. | 2014<br>г. | 2015<br>г. | Темп роста по годам, % |      |
|--|---------------------------------|------------|------------|------------|------------------------|------|
|  |                                 |            |            |            | 2014                   | 2015 |
| 1. Валюта баланса, тыс. руб.                   | А-300; П-700                    | 20523      | 20948      | 26789      | 102,1                  | 127  |
| 2. Собственные средства предприятия, тыс. руб. | Стр. 490+640+650                | 10117      | 11072      | 11616      | 109,44                 | 105  |
| 3. Объем реализации, тыс. руб.                 | Ф №2 стр.010                    | 14235      | 15946      | 45855      | 112,01                 | 288  |
| 4. Себестоимость продукции, тыс. руб.          | Ф №2 стр. 020                   | 12334      | 13263      | 38992      | 107,53                 | 294  |
| 5. Доля себестоимости в выручке, тыс. руб.     | Стр. 010                        | 0,831      | 0,832      | 0,850      | 100,12                 | 102  |
| 6. Прибыль до налогообложения, тыс. руб.       | Ф №2 стр. 140                   | 2524       | 2751       | 3671       | 108,99                 | 173  |

ООО «Фантазия» в своем составе имеет 5 салонов, 4 из которых можно отнести к салонам эконом-класса, и 1 – к салонам бизнес-класса.

В табл. 51 представлена матрица SWOT-анализа ООО «Фантазия».

Таблица 51. SWOT-анализ ООО «Фантазия»

| Внешние сильные стороны   | Внешние слабые стороны   |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- собственная база постоянных клиентов;</li> <li>- удобное месторасположение салонов;</li> <li>- высокий уровень квалификации мастеров;</li> <li>- современное, новое оборудование;</li> <li>- налаженные поставки косметических средств известных мировых брендов;</li> <li>- широкий комплекс предоставляемых услуг;</li> <li>- действующая система скидок;</li> <li>- услуга «выезд мастера на дом».</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- отсутствие рекламы;</li> <li>- отсутствие своего сайта;</li> <li>- разные пакеты услуг в разных точках сети;</li> <li>- отсутствие системы продвижения услуг.</li> </ul>  |
| Внутренние возможности  | Внутренние угрозы  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- расширение ассортимента услуг;</li> <li>- расширение ассортимента товаров;</li> <li>- расширение клиентской базы;</li> <li>- разработка и внедрение рекламных мероприятий;</li> <li>- открытие новых салонов;</li> <li>- недостаток салонов бизнес-класса и неудовлетворенный спрос на данные услуги.</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- снижение цен на услуги у конкурентов;</li> <li>- появление новых конкурентов в географической близости к салонам ООО «Фантазия»;</li> <li>- сокращение числа клиентов;</li> <li>- снижение спроса на товары и услуги вследствие кризиса;</li> <li>- повышение цен на расходные материалы вследствие роста цен валют;</li> <li>- повышение цен на косметику вследствие роста цен валют.</li> </ul> |

### *Практические задания по кейсу*

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

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

## **Кейс 2**

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

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

Сфера деятельности предприятия;

- 1) производство мебельной продукции
- 2) розничная торговля мебелью.

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

- производство и торговля мебелью и мебельной продукцией;
- посредническая и иная коммерческая деятельность в сфере продаж мебельной продукцией;
- услуги эксперта по определению стоимости мебели;
- проведение научно-исследовательских, проектно-конструкторских и внедренческих работ и оказание соответствующих услуг;
- оказание посреднических, дилерских, рекламных, консультационных, маркетинговых и прочих услуг организациям и гражданам Российской Федерации, а также иностранным фирмам и гражданам;
- оказание транспортных и экспедиторских услуг предприятиям, организациям, гражданам.

Организационная структура управления предприятием показана на рис. 6.





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

В штате предприятия числится 26 человек.

Анализ основных технико-экономических показателей деятельности ООО «ПЕРФЕКТО-С» приведен в табл. 52.

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

| № п/п | Наименование показателя            | Ед. изм.  | Значение показателя |         |         | Изменение показателя |           |               |           |
|-------|------------------------------------|-----------|---------------------|---------|---------|----------------------|-----------|---------------|-----------|
|       |                                    |           | 2013 г.             | 2014 г. | 2015 г. | Абсолютное           |           | Относительное |           |
|       |                                    |           |                     |         |         | 2014/2013            | 2015/2014 | 2014/2013     | 2015/2014 |
| 1     | 2                                  | 3         | 4                   | 5       | 6       | 7                    | 8         | 9             | 10        |
| 1.    | Объем реализации услуг и продукции | тыс. руб. | 4560                | 6120    | 6195    | 1560                 | 75        | 34,21         | 1,23      |

|     |   |           |        |        |        |       |        |       |        |
|-----|---|-----------|--------|--------|--------|-------|--------|-------|--------|
| 2.  | Численность работающих  | чел.      | 18     | 21     | 26     | 3     | 5      | 16,67 | 23,81  |
|     | в т.ч. работающих   | чел.      | 13     | 16     | 20     | 3     | 4      | 23,08 | 25     |
| 3.  | Выработка на одного работающего   | тыс. руб. | 253,33 | 291,43 | 238,27 | 38,10 | -53,16 | 15,04 | -18,24 |
|     | рабочего  | тыс. руб. | 350,77 | 382,50 | 309,75 | 31,73 | -72,75 | 9,05  | -19,02 |
| 4.  | Фонд заработной платы работающих  | тыс. руб. | 1932   | 2907   | 2916   | 975   | 9      | 50,47 | 0,31   |
|     | в т.ч. работающих   | тыс. руб. | 1264   | 1914   | 1922   | 650   | 8      | 51,42 | 0,42   |
| 5.  | Среднегодовая заработная плата работающего  | тыс. руб. | 107,33 | 138,43 | 112,15 | 31,10 | -26,27 | 28,97 | -18,98 |
|     | рабочего  | тыс. руб. | 97,23  | 119,63 | 96,10  | 22,39 | -23,53 | 23,03 | -19,67 |
| 6.  | Коэффициент опережения темпов роста производительности труда над темпами роста заработной платы | раз       | -      | 0,89   | 1,01   | -     | 0,12   | -     | -      |
| 7.  | Издержки обращения  | тыс. руб. | 2280   | 3060   | 3097,5 | 780   | 37,50  | 34,21 | 1,23   |
| 8.  | Затраты на 1 рубль реализации   | руб.      | 0,5    | 0,5    | 0,5    | 0     | 0      | 0     | -      |
| 9.  | Прибыль от реализации   | тыс. руб. | 2280   | 3060   | 3097,5 | 780   | 37,5   | 34,21 | 1,23   |
| 10. | Уровень рентабельности продукции  | %         | 100    | 100    | 100    | 0     | 0      | -     | -      |
| 11. | Уровень рентабельности продаж   | %         | 0,5    | 50     | 50     | 49,5  | 0      | -     | -      |

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

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

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

Таблица 53. Объемы продаж мебельной продукции (шт.)

| Поставщик        | 2013 г. | 2014 г. | 2015 г. | Всего за 2013-2015 гг. |
|------------------|---------|---------|---------|------------------------|
| Престиж          | 28      | 31      | 12      | 71                     |
| Аллегро-Классика | 21      | 24      | 9       | 54                     |
| Сторосс          | 14      | 18      | 5       | 37                     |
| MobelZeit        | 14      | 32      | 27      | 73                     |
| Stanley          | 17      | 49      | 33      | 99                     |
| Time Office      | 6       | 12      | 11      | 29                     |
| ARAN             | 4       | 5       | 9       | 18                     |
| Tomasella        | 8       | 24      | 20      | 52                     |
| Эванти           | 32      | 73      | 59      | 164                    |
| Fratelli Rosseto | 7       | 11      | 6       | 24                     |
| Другие           | 8       | 14      | 8       | 30                     |

Динамика продаж предприятия представлена ниже в табл. 54.

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

| Наименование продукции  | Годовой объем реализации в стоимостном выражении, тыс. руб. |         |         |
|-------------------------|---|---------|---------|
|                         | 2013 г.   | 2014 г. | 2015 г. |
| Комплекты мягкой мебели | 18  | 81      | 91      |
| Диваны                  | 19  | 80      | 102     |
| Спальные гарнитуры      | 9   | 40      | 53      |
| Кровати                 | 37  | 161     | 204     |
| Шкафы, стеллажи         | 461   | 1995    | 2501    |

|                         |     |      |      |
|-------------------------|-----|------|------|
| Тумбочки, комоды        | 192 | 815  | 1020 |
| Столы, стулья           | 197 | 854  | 1078 |
| Кухонные гарнитуры      | 4   | 41   | 110  |
| Гостиная комплекты      | 0   | 25   | 48   |
| Кабинеты офисной мебели | 0   | 0    | 37   |
| Итого                   | 937 | 4092 | 5244 |

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

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

| КФУ/мера силы                     | Вес  | Перфекто-С | Энли | Интер | Экипа |
|-----------------------------------|------|------------|------|-------|-------|
| 1                                 | 2    | 3          | 4    | 5     | 6     |
| Ассортимент                       | 0,25 | 8          | 7    | 5     | 3     |
| Рыночная доля                     | 0,1  | 6          | 5    | 7     | 3     |
| Качество продукции                | 0,05 | 7          | 7    | 7     | 6     |
| Способность конкурировать по цене | 0,25 | 8          | 7    | 6     | 6     |
| Качество обслуживания             | 0,1  | 6          | 7    | 6     | 5     |
| Репутация фирмы                   | 0,1  | 8          | 6    | 5     | 3     |
| Дисконтные скидки                 | 0,1  | 8          | 7    | 5     | 5     |
| Индивидуальный подход             | 0,05 | 7          | 7    | 6     | 6     |
| Взвешенный рейтинг силы           |      | 7,5        | 6,7  | 5,3   | 4,45  |

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

#### *Практические задания по кейсу*

1. Разработать проект создания нового товара.
2. Определить основных участников проекта и потребителей информации проекта.
3. Разработать организационную структуру управления проектом в соответствии с принципом ее соответствия системе взаимоотношений участников проекта.

4. Составить план управления коммуникациями проекта.
5. Определить коммуникационные технологии, используемые при управлении коммуникациями разработанного проекта.

### Кейс 3

ООО «Вираз» 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 «Вираз» на постоянной основе включает более 5000 ассортиментных позиций парфюмерии, косметики, бытовой химии, средств гигиены и хозяйственных товаров.

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

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

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

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

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

| № п/п | Наименование показателей         | Годы   |        |        |        |        | Изменение | Темп роста, % |
|-------|----------------------------------|--------|--------|--------|--------|--------|-----------|---------------|
|       |                                  | 2010   | 2011   | 2013   | 2012   | 2014   |           |               |
| 1.    | Выручка от реализации продукции  | 297236 | 289649 | 424030 | 483081 | 542158 | +512432   | +182,3        |
| 2.    | Себестоимость товарной продукции | 227153 | 219779 | 318483 | 357350 | 405164 | +178011   | +178,4        |
| 3.    | Прибыль                          | 70083  | 69869  | 105546 | 125731 | 136994 | +66911    | +195,5        |

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

*Практические задания по кейсу*

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

## ГЛОССАРИЙ

**Авторизация работ.** Разрешение или указание, обычно в письменном виде, начать работы по определенной плановой операции, пакету работ или контрольному счету. Метод санкционирования работ проекта, который гарантирует выполнение работ указанной организацией в нужное время в нужной последовательности.

**Активы организационного процесса.** Любые активы, относящиеся к процессу, во всех организациях, участвующих в проекте, которые влияют или могут влиять на успех проекта. Эти активы включают формальные и неформальные планы, стратегии, процедуры и руководства. Также они включают базы знаний организаций, такие как базы накопленных знаний и исторической информации.

**Анализ дерева решений.** Дерево решений – это диаграмма, описывающая процесс принятия решения путем рассмотрения альтернатив и последствий выбора той или иной имеющейся альтернативы. Используется в случаях, когда будущие сценарии, или результаты действий, носят вероятностный характер. В диаграмме отражаются вероятности и величины затрат и выгод каждой логической цепи событий и будущих решений, и используется анализ ожидаемого денежного значения для помощи организациям в определении относительной стоимости альтернативных действий.

**Анализ допущений.** Метод, который анализирует точность допущений и идентифицирует риски проекта, вызванные неточностью, противоречивостью или неполнотой допущений.

**Анализ ожидаемой денежной стоимости.** Статистический метод, вычисляющий средний результат, когда в будущем имеются сценарии, которые могут произойти, а могут и не произойти. Обычно этот метод используется в рамках анализа дерева решений. Для анализа рисков стоимости и расписания рекомендуется применять моделирование, так как оно обладает большей мощностью и снижает вероятность неправильного применения по сравнению с анализом ожидаемой денежной стоимости.

**Анализ отклонений.** Метод разложения общего отклонения совокупности переменных содержания, стоимости и расписания на отклонения отдельных

элементов, которые связаны с определенными факторами, влияющими на содержание, стоимость и расписание.

**Анализ первопричины.** Аналитический метод, призванный найти основную причину отклонения, дефекта или риска. Одной первопричиной могут быть вызваны сразу несколько отклонений, дефектов или рисков.

**Анализ резервов.** Метод анализа, служащий для определения существенных характеристик и взаимосвязей элементов в плане управления проектом с целью установления резерва для длительности расписания, бюджета, оценочной стоимости или выделенных средств проекта.

**Анализ сети.** Метод определения ранних и поздних стартов и ранних и поздних финишей для невыполненных частей запланированных операций проекта.

**Анализ сильных и слабых сторон, возможностей и угроз.** Метод сбора информации, изучающий проект с точки зрения каждой из сильных и слабых сторон проекта, его благоприятных возможностей и угроз, чтобы увеличить охват рисков, рассматриваемых в рамках управления рисками.

**Анализ чувствительности.** Метод количественного анализа рисков и моделирования, используемый для определения рисков с наибольшим возможным воздействием на проект. В процессе анализа устанавливается, в какой степени неопределенность каждого элемента проекта отражается на исследуемой цели проекта, если остальные неопределенные элементы принимают базовые значения. Обычно отображение результатов представлено в виде диаграммы «торнадо».

**Бюджет.** Утвержденная оценка проекта, любого элемента иерархической структуры работ или любой запланированной операции.

**Виртуальная команда.** Группа лиц с общими целями, выполняющих свои роли, которые в процессе сотрудничества практически не общаются лично. Этот метод в различных формах часто используется для обеспечения коммуникаций между членами команды. Виртуальные команды могут быть составлены из людей, разделенных большими расстояниями.

**Выравнивание ресурсов [Метод].** Любая форма анализа сети, при которой сроки (даты начала и завершения) определяются с учетом ограничений на ресурсы (например, ограниченная доступность ресурсов или сложно управляемые изменения степени их доступности).

**Гистограмма ресурсов.** Столбиковая горизонтальная диаграмма, показывающая время работы ресурса согласно расписанию в течение нескольких вре-



менных периодов. Доступность ресурса может быть изображена в виде линии для возможности сравнения. На расположенных рядом столбцах может отображаться фактическое время использования ресурса по мере продвижения проекта.

**Готовность принимать риски.** Уровень, количество или объем риска, который организация или лицо могут выдержать.

**Группа процессов управления проектом.** Логическое объединение управленческих входов, инструментов, методов и выходов проекта. В группы процессов управления проектами входят процессы инициации, процессы планирования, процессы исполнения, процессы мониторинга и управления и процессы завершения. Группы процессов управления проектами не являются фазами проекта.

**Декомпозиция.** Метод планирования, предполагающий разбиение содержания проекта и результатов поставки проекта на более мелкие и легко управляемые элементы до тех пор, пока работы по проекту, связанные с выполнением содержания проекта и обеспечением результатов поставки, не определены достаточно подробно для исполнения, отслеживания и мониторинга этих работ.

**Дефект.** Несовершенство или упущение в элементе проекта, из-за которого этот элемент не соответствует требованиям или характеристикам и должен быть либо исправлен, либо заменен.

**Диаграмма влияния.** Графическое представление ситуаций, отображающее взаимные влияния, временные связи событий и другие отношения между переменными и результатами проекта.

**Диаграмма Парето.** Гистограмма зависимости частоты наступления результатов от их причин.

**Длительность операции.** Время в календарных единицах между началом и завершением плановой операции.

**Документация по поставкам.** Документы, используемые в торгах и при предложениях, включающие приглашение к предложениям, приглашение к переговорам, запрос информации, запрос расценок, запрос предложения покупателя и ответы продавца.

**Документированная процедура.** Письменное формализованное описание проведения операции, процесса, метода или методологии.

**Допущения.** Факторы, которые для целей планирования считаются верными, реальными или определенными без привлечения доказательств. Допущения

вливают на все аспекты планирования проекта и являются частью последовательной разработки проекта. Идентификация, документирование и проверка допущений часто являются частью процесса планирования проекта. Допущения обычно связаны с определенным риском.

**Доработка.** Действие, предпринятое для приведения содержащих дефект или неприемлемых элементов в соответствие с требованиями или характеристиками.

**Жизненный цикл продукта.** Набор обычно последовательных, не перекрывающихся фаз продукта, название и количество которых определяется производственными и управленческими потребностями организации. Обычно последняя фаза жизненного цикла продукта – это окончание продаж и обслуживания. Жизненный цикл проекта обычно укладывается в один или несколько жизненных циклов продукта.

**Жизненный цикл проекта.** Набор обычно последовательных фаз проекта, количество и состав которых определяется потребностями управления организации или организаций, участвующих в проекте. Жизненный цикл можно документировать с помощью методологии.

**Завершение проекта или фаз.** Процесс завершения всех операций всех групп процессов управления проектом в целях формального завершения проекта или фазы.

**Закупочная документация.** Документы, используемые в процессе закупок, включающие приглашения к подаче заявок, приглашения к переговорам, запросы информации, запросы расценок, запросы предложений и ответы продавца.

**Запрос информации.** Тип закупочного документа, посредством которого покупатель просит потенциального продавца предоставить ему ту или иную информацию о продукте, услуге или возможностях продавца.

**Идентификация рисков.** Процесс определения того, какие риски могут воздействовать на проект, и документирования их характеристик.

**Иерархическая структура работ.** Ориентированная на результат поставки иерархическая декомпозиция работ, выполняемых командой проекта для достижения целей проекта и необходимых результатов поставки. С ее помощью структурируется и определяется все содержание проекта. Каждый следующий

уровень иерархии отражает более детальное определение элементов проекта. ИСР разбивается на пакеты работ.

**Иерархическая структура ресурсов**, организованная по категориям и типам ресурсов, используемая при выравнивании ресурсов в расписании, а также для разработки расписаний с ограничениями по ресурсам, которую также можно использовать для определения и анализа назначения исполнителей в проекте.

**Иерархическая структура рисков**. Иерархически организованное представление идентифицированных рисков проекта, распределенных по категориям и подкатегориям риска, указывающим на различные области и источники возможных рисков. Иерархическая структура рисков часто бывает адаптирована под конкретные типы проектов.

**Изменение содержания**. Любые изменения содержания проекта. Изменение содержания практически всегда влечет за собой пересмотр сроков и стоимости проекта.

**Индекс выполнения сроков**. Показатель степени выполнения расписания проекта. Отношение освоенного объема (ОО) к плановому объему (ПО).

**Индекс выполнения стоимости**. Показатель эффективности проекта по стоимости. Отношение освоенного объема (ОО) к фактической стоимости (ФС).  $ИСВТ = \text{ОО} / \text{ФС}$ , поделенный на ФС.

**Индекс производительности до завершения**. Расчетный показатель эффективности выполнения проекта по стоимости, который должен быть достигнут на оставшемся объеме работ для того, чтобы достичь установленных управленческих показателей, таких как бюджет по завершении (БПЗ) или прогноз по завершении (ППЗ). Это соотношение между «оставшейся работой» и «оставшимися финансами».

**Инициация проекта**. Запуск процесса, который может завершиться санкционированием нового проекта.

**Информационная система управления проектами**. Информационная система, которая состоит из инструментов и методов, используемых для сбора, интеграции и распространения результатов процессов управления проектами. Информационная система управления проектами используется для поддержки всех аспектов проекта от инициации до завершения и может включать в себя как ручные, так и автоматизированные системы.

**Категория риска.** Группа потенциальных источников риска. Источники риска могут быть сгруппированы в такие категории, как технические, внешние, организационные, риски окружающей среды и управления проектами. Категории могут включать подкатегории, такие как техническая усталость, погода или применение жестких оценок.

**Качество.** Степень, в которой ряд присущих характеристик соответствует требованиям.

**Качественный анализ рисков.** Процесс расстановки приоритетов в отношении рисков для их дальнейшего анализа или действий путем оценки и сопоставления их воздействия и вероятностей возникновения.

**Количественный анализ рисков.** Процесс численного анализа воздействия выявленных рисков на цели проекта в целом.

**Команда управления проектом.** Члены команды проекта, непосредственно занятые в управлении его работами. В небольших проектах команда управления проектом может включать практически всех членов команды проекта.

**Контракт** – это взаимное соглашение, обязывающее продавца предоставить определенный продукт, услугу или результат, а покупателя – оплатить его.

**Контроль.** Сравнение фактического исполнения с запланированным, анализ отклонений, оценка тенденций для оказания влияния на улучшение процесса, оценка возможных альтернатив и рекомендация соответствующих корректирующих воздействий, если это необходимо.

**Контроль качества.** Процесс мониторинга и документирования результатов действий, направленных на обеспечение качества, для оценки исполнения и создания рекомендаций относительно необходимых изменений.

**Контрольное событие.** Важный момент или событие проекта.

**Корректирующее воздействие.** Документированное управление исполнением работ проекта с целью привести ожидаемое будущее исполнение работ проекта в соответствие с планом управления проектом.

**Критерии.** Стандарты, правила или тесты, на которых может основываться решение или суждение, или с помощью которых можно оценить продукт, услугу, результат или процесс.

**Критический путь.** Обычно, но не всегда, последовательность запланированных операций, определяющая длительность проекта. Является самым продолжительным путем в проекте.

**Логическая связь.** Зависимость между двумя запланированными операциями проекта или между запланированной операцией проекта и контрольным событием расписания. Существует четыре типа логических связей: финиш-старт; финиш-финиш; старт-старт и старт-финиш.

**Материальные средства.** Совокупность предметов, используемых организацией в любом предприятии, таких как оборудование, приборы, инструменты, механизмы, различные устройства и материалы.

**Матрица вероятности и воздействия.** Общепринятый подход, заключающийся в отнесении риска к высоким, средним или низким путем сопоставления двух параметров риска: вероятности и воздействия на содержание проекта в случае его наступления.

**Матрица ответственности.** Структура, приводящая организационную иерархическую структуру проекта в соответствие с иерархической структурой работ и помогающая обеспечить назначение для каждого элемента содержания работ по проекту ответственного лица или команды.

**Матричная организация.** Любая организационная структура, в которой менеджер проекта разделяет с функциональными руководителями ответственность по заданию приоритетов и управлению работой лиц, назначенных для исполнения проекта.

**Менеджер проекта.** Лицо, назначенное исполняющей организацией для достижения целей проекта.

**Метод оценки и анализа программ.** Метод оценки, использующий взвешенную среднюю величину оптимистичной, пессимистичной и наиболее вероятной оценки в тех случаях, когда существует неопределенность в оценках отдельных операций.

**Мозговой штурм.** Общий метод сбора информации, идей и предложения решений, который может использоваться для идентификации рисков, идей или решений проблем группой членов команды или экспертов.

**Мониторинг.** Сбор данных об исполнении проекта с учетом плана, измерение показателей выполнения проекта, а также представление и распространение информации об исполнении проекта.

**Мониторинг и управление работами проекта.** Процесс отслеживания, проверки и регулирования исполнения для достижения целей исполнения, определенных в плане управления проектом.

**Мониторинг и управление рисками.** Процесс применения планов реагирования на риски, отслеживания идентифицированных рисков, мониторинга остаточных рисков, выявления новых рисков и оценки процесса управления рисками на протяжении всего проекта.

**Набор команды проекта.** Процесс подтверждения доступности человеческих ресурсов и набора команды, необходимой для выполнения задач по проекту.

**Обеспечение качества.** Процесс проверки соблюдения требований качества и результатов измерений в процессе контроля качества для обеспечения использования соответствующих стандартов качества и операционных определений.

**Область знаний по управлению проектами.** Выделенная область управления проектами, определяемая ее требованиями к знаниям и описываемая в терминах ее составных процессов, практик, входов, выходов, инструментов и методов.

**Ограничение.** Состояние, качество или понимание сдерживающих факторов, влияющих на определенный образ действия или бездействия. Применимое условие, внутреннее или внешнее, влияющее на ход исполнения проекта или процесса. Например, ограничение на сроки – это указание предельных сроков для расписания проекта, которое влияет на планирование операций; обычно дается в виде фиксированных установленных дат.

**Операция.** Элемент работ проекта.

**Описание работ.** Описание поставляемых продуктов, услуг или результатов.

**Описание содержания продукта.** Документированное описание содержания продукта.

**Описание содержания проекта.** Описание целей и содержания проекта, в том числе основных результатов, допущений, ограничений и работ проекта, которое обеспечивает документированную основу для принятия решений по проекту в будущем и для подтверждения или формирования одинакового представления о целях и содержании проекта у заинтересованных сторон проекта.

**Определение бюджета.** Процесс консолидации оценочных стоимостей отдельных операций или пакетов работ для создания санкционированного базового плана по стоимости.

**Определение заинтересованных сторон.** Процесс выявления всех людей и организаций, на которых будет оказывать влияние проект, и документирования значимой информации относительно их интересов, вовлеченности и влияния на успех проекта.

**Определение операций.** Процесс определения тех операций, которые необходимо выполнить для производства результата проекта.

**Организационная диаграмма проекта.** Документ, графически отображающий членов команды проекта и их взаимосвязи в конкретном проекте.

**Организационная структура.** Иерархическое отображение организации проекта, устроенное таким образом, чтобы соотнести пакеты работ с исполняющими подразделениями.

**Освоенный объем.** Объем выполненных работ, выраженный в терминах утвержденного бюджета, выделенного на эти работы для запланированной операции или элемента иерархической структуры работ. Другое название – «плановая стоимость выполненных работ» (ПСВР).

**Осуществление закупок.** Процесс получения ответов от продавцов, выбора продавца и заключения контракта.

**Осуществление общего управления изменениями.** Процесс проверки всех запросов на изменение, их утверждения и управления изменениями результатов, активов процессов организации, документов проекта и плана управления проектом.

**Отклонение.** Измеримое отступление, или отклонение, от базового или ожидаемого значения.

**Отклонение по срокам.** Показатель исполнения расписания проекта. Разница между освоенным объемом (ОО) и плановым объемом (ПО).  $ОСР = ОО - ПО$ .

**Отклонение по стоимости.** Показатель исполнения проекта по стоимости. Это разница между освоенным объемом (ОО) и фактической стоимостью (ФС).  $ОСТ = ОО - ФС$ .

**Отчеты об исполнении.** Документы и презентации, содержащие упорядоченное и обобщенное представление информации о выполненных работах, расчеты и параметры управления освоенным объемом и результаты анализа исполнения и состояния работ проекта.

**Офис управления проектами.** Подразделение или организация, выполняющее определенные обязанности в отношении централизованного и скоординированного управления проектами, которые входят в зону его ответственности. Сфера ответственности офиса управления проектами может варьироваться от оказания поддержки в управлении проектами до прямого управления проектом.

**Оценка.** Количественная оценка вероятного объема или результата. Обычно применяется к затратам, ресурсам, трудоемкости и длительности проекта и имеет уточнение (т. е. предварительная, концептуальная, выполнимости, порядка величины, окончательная). Всегда должна включать указание на точность измерения.

**Оценка длительности операций.** Процесс приблизительного определения количества рабочих периодов, требуемых для завершения отдельных операций при предполагаемых ресурсах.

**Оценка ресурсов операций.** Процесс оценки типов и количества материалов, человеческих ресурсов, оборудования или запасов, требуемых для выполнения каждой операции.

**Оценка стоимости.** Процесс приблизительного подсчета денежных ресурсов, необходимых для выполнения операций проекта.

**Пакет работ.** Результат или элемент работ проекта, расположенный на самом низком уровне каждого ответвления иерархической структуры работ.

**Параметры операций.** Разнообразные параметры, связанные с каждой запланированной операцией, которая может быть внесена в список операций. Параметры операции включают коды операции, предшествующую операцию, последующую операцию, логические связи, опережения и задержки, потребности в ресурсах, установленные даты, ограничения и допущения.

**Передача риска.** Метод планирования реагирования на риски, который перекладывает последствия наступления угрозы вместе с ответственностью за реагирование на третью сторону.

**План обеспечения проекта персоналом.** Документ, описывающий способ выполнения требований к ресурсам. Этот план содержится в плане управления человеческими ресурсами или является вспомогательным планом.

**План управления качеством.** План управления качеством описывает, каким образом команда управления проектом будет претворять в жизнь политику



исполняющей организации в области качества. План управления качеством является частью или вспомогательным планом плана управления проектом.

**План управления коммуникациями.** Документ, описывающий: требования и ожидания от коммуникаций для проекта; как и в каком виде будет происходить обмен информацией; когда и где будут иметь место коммуникации; а также кто несет ответственность за обеспечение каждого типа коммуникаций. План управления коммуникациями содержится в плане управления проектом или является его вспомогательным планом.

**План управления проектом.** Утвержденный формальный документ.

**План управления человеческими ресурсами.** Документ, описывающий, как будут определены и структурированы для проекта роли, ответственности, отношения подотчетности и управление обеспечением проекта персоналом. План управления человеческими ресурсами содержится в плане проекта или является его вспомогательным планом.

**Планирование закупок.** Процесс документирования решений проекта в отношении закупок, установления подхода и определения потенциальных продавцов.

**Планирование качества.** Процесс определения требований и/или стандартов качества для проекта и продукта, а также документирования того, каким образом проект будет демонстрировать соответствие требованиям и/или стандартам качества.

**Планирование коммуникаций.** Процесс выявления потребностей заинтересованных сторон проекта в информации и определения подхода к коммуникациям.

**Планирование реагирования на риски.** Процесс разработки вариантов и действий для расширения возможностей и сокращения угроз целям проекта.

**Планирование управления рисками.** Процесс определения того, каким образом осуществлять управление рисками проекта.

**Плановая стоимость запланированных работ.** Утвержденный бюджет, выделенный на плановые работы, выполняемые в рамках запланированной операции или элемента иерархической структуры работ. Другое название – «плановая стоимость запланированных работ» (ПСЗР).

**Подготовка отчетов об исполнении.** Процесс сбора и распространения информации об исполнении, включая отчеты о статусе, результаты измерения исполнения и прогнозы.

**Подпроект.** Небольшая часть всего проекта, выделяемая, когда проект разбивается на более управляемые элементы или части.

**Полномочия.** Право использовать ресурсы проекта, расходовать средства, принимать решения или давать одобрение.

**Порог.** Значение стоимости, времени, качества, ресурсов или техническое значение, используемое в качестве параметра, которое также может включаться в спецификацию продукта. Преодоление порогового значения может вызывать некоторое действие, например составление отчета об отклонениях.

**Портфель.** Набор проектов или программ и других работ, объединенных вместе с целью эффективного управления данными работами для достижения стратегических целей. Проекты и программы портфеля не обязательно являются взаимозависимыми или напрямую связанными.

**Последовательная разработка.** Непрерывное улучшение и детализация плана по мере получения более подробной информации и более точных оценок в процессе исполнения проекта и, благодаря этому, разработка более точных и более полных планов, являющихся результатом многократного повторения процесса планирования.

**Предупреждающее действие.** Документированное указание выполнить действие, которое может снизить вероятность отрицательных последствий, связанных с рисками проекта.

**Предшествующая операция.** Запланированная операция, определяющая, когда может начаться или завершиться последующая операция.

**Прикладная область.** Категория проектов, обладающих общими элементами, значимыми для таких проектов, но не являющимися необходимыми или присущими всем проектам. Прикладные области обычно выделяются по продукту (т. е. по схожим технологиям или методам производства), типу заказчика (т. е. внутренние или внешние, государственные или коммерческие) или отрасли (т. е. коммунальные услуги, автомобилестроение, космонавтика, информационные технологии и т. д.). Прикладные области могут перекрываться.

**Принятие риска.** Метод планирования реагирования на риски, свидетельствующий о том, что команда проекта приняла решение не изменять план

управления проектом в связи с риском или не нашла другой подходящей стратегии реагирования.

**Прогноз.** Оценка или предсказание условий и событий в будущем проекта на основании информации и знаний, доступных на момент прогнозирования. Эта информация основывается на опыте предыдущих проектов и ожидаемом будущем исполнении проекта и включает информацию, которая может повлиять на проект в будущем, такую как прогноз по завершении и прогноз до завершения.

**Прогноз до завершения.** Ожидаемые затраты на выполнение оставшейся части работ для запланированной операции, элемента иерархической структуры работ или проекта.

**Прогноз по завершении.** Ожидаемая общая стоимость запланированной операции, элемента иерархической структуры работ или проекта по завершении указанного перечня работ. Прогноз по завершении может быть сделан на основании исполнения на данный момент или определен командой проекта на основании других факторов, причем в этом случае он часто называется последней пересмотренной оценкой.

**Продавец.** Поставщик продуктов, услуг или результатов.

**Продукт.** Производимое изделие, которое можно выразить количественно и которое может являться как конечным объектом, так и компонентом. Вспомогательными словами для этого понятия являются материальные средства и товары.

**Проект.** Временное предприятие, направленное на создание уникальных продуктов, услуг или результатов.

**Проектная организация.** Любая организационная структура, в которой менеджер проекта обладает всеми полномочиями по установлению приоритетов, использованию ресурсов и руководству работой лиц, назначенных для исполнения проекта.

**Процессы завершения.** Процессы, выполняемые для завершения всех операций в рамках всех групп процессов управления проектом в целях формального завершения проекта или фазы.

**Процессы инициации.** Процессы, которые выполняются для определения нового проекта или новой фазы существующего проекта путем получения разрешения для начала проекта или фазы.

**Процессы исполнения.** Процессы, применяемые для выполнения работ, указанных в плане управления проектом, для осуществления целей проекта.

**Процессы мониторинга и управления.** Процессы, требуемые для отслеживания, проверки и регулирования исполнения и эффективности выполнения проекта, выявления тех областей, в которых требуется внесение изменений в план, и инициации соответствующих изменений.

**Процессы планирования.** Процессы, осуществляемые для установления общего содержания работ, определения и уточнения целей и разработки курса действий, требуемых для достижения данных целей.

**Развитие команды проекта.** Процесс совершенствования компетенций, взаимодействия членов команды и общих условий работы команды для улучшения исполнения проекта.

**Разработка плана управления проектом.** Процесс документирования операций, необходимых для определения, подготовки, интеграции и координации всех вспомогательных планов.

**Разработка плана управления человеческими ресурсами.** Процесс определения и документирования ролей в проекте, обязанностей, требуемых навыков и отчетности, а также создания плана управления человеческими ресурсами.

**Разработка расписания.** Процесс анализа последовательностей операций, их длительности, потребности в ресурсах и временных ограничений для создания расписания проекта.

**Разработка устава проекта.** Процесс разработки документа, который формально санкционирует проект или фазу, и документирования первоначальных требований, удовлетворяющих потребностям и ожиданиям заинтересованных сторон.

**Расписание контрольных событий.** Укрупненное расписание работ, отображающее сроки наступления основных контрольных событий.

**Расписание проекта.** Плановые даты выполнения запланированных операций и наступления контрольных событий расписания.

**Распространение информации.** Процесс предоставления необходимой информации заинтересованным сторонам проекта в соответствии с планом.

**Реестр рисков.** Документ, содержащий результаты качественного анализа рисков, количественного анализа рисков и планирования реагирования на рис-

ки. Реестр рисков подробно рассматривает все выявленные риски и включает описание, категорию, причину, вероятность возникновения, влияние на цели, предполагаемые ответные действия, владельцев и текущее состояние.

**Ресурсный календарь.** Календарь рабочих и нерабочих дней, определяющий, в какие даты каждый ресурс может или не может быть использован. Обычно содержит определенные рабочие и нерабочие периоды каждого ресурса.

**Риск.** Неопределенное событие или условие, наступление которого отрицательно или положительно сказывается на целях проекта.

**Роль.** Определенная функция, выполняемая членами команды проекта, например тестирование, систематизация, инспектирование, кодирование.

**Руководство и управление исполнением проекта.** Процесс исполнения работ, определенных в плане управления проектом, для достижения целей проекта.

**Свод знаний по управлению проектами.** Собираемый термин, охватывающий совокупность профессиональных знаний по управлению проектами. Как и в других профессиональных областях, таких как юриспруденция, медицина, бухгалтерский учет, свод знаний опирается на практиков и теоретиков, которые используют и углубляют эти знания. Полный свод знаний по управлению проектами включает зарекомендовавшие себя и широко используемые традиционные практики, а также недавно появившиеся инновационные практики. Свод знаний включает как опубликованные, так и неопубликованные материалы и постоянно расширяется.

**Сетевая диаграмма, привязанная к временной шкале.** Любая сетевая диаграмма проекта, в которой положение и величина запланированной операции отражают ее длительность. Обычно представляется в виде ленточной диаграммы с соблюдением логики сети.

**Сетевая диаграмма проекта.** Любое схематическое отображение логических связей между запланированными операциями проекта. Всегда строится слева направо для отображения хронологии работ проекта.

**Сетевая модель.** Модель, используемая вместе с ручными методиками или программным обеспечением для управления проектами для выполнения анализа сети с целью создания расписания проекта для применения в управлении исполнением проекта.

**Система управления проектом.** Совокупность процессов, инструментов, методов, методологий, ресурсов и процедур для управления проектом.

**Снижение рисков.** Связанный с угрозами метод планирования реагирования на риски, который стремится понизить вероятность и/или воздействие риска до приемлемого уровня.

**Содержание.** Совокупность продуктов, услуг и результатов, являющихся предметом проекта.

**Содержание продукта.** Свойства и функции, которые характеризуют продукт, услугу или результат.

**Содержание проекта.** Работы, которые необходимо выполнить, чтобы получить продукт, услугу или результат с заданными характеристиками и функциями.

**Список операций.** Документированное табличное представление запланированных операций, отображающее описание операции, идентификатор операции и достаточно подробное описание работ, так чтобы члены команды проекта могли понять, какие работы должны быть выполнены.

**Спонсор.** Лицо или группа лиц, предоставляющая финансовые ресурсы (в любом виде) под проект.

**Справочник команды проекта.** Документированный список членов команды проекта, их ролей в проекте и информации о том, как с ними связываться.

**Стандарт.** Документ, устанавливающий правила, руководства или характеристики действий или их результатов для общего и постоянного использования с целью достижения оптимальной степени упорядочения в определенной области.

**Стоимость качества.** Метод определения затрат, связанных с обеспечением качества. Затраты на профилактику и затраты на оценку (затраты на соответствие) включают стоимость планирования качества, контроля качества и обеспечения качества для соответствия требованиям (т. е. обучение, системы контроля качества и т. д.).

**Триггеры.** Указания на то, что события риска произошли или вот-вот произойдут. Триггеры могут быть обнаружены на этапе идентификации рисков и должны отслеживаться в ходе процесса мониторинга и управления рисками. Другое название – «симптомы риска» или «признаки риска».

**Угроза.** Условие или ситуация, неблагоприятные для проекта, неблагоприятное стечение обстоятельств, негативный ход событий, риск, который будет оказывать негативное воздействие на цели проекта, или возможность негативных изменений.

**Уклонение от риска.** Метод планирования реагирования на риски, который вносит изменения в план управления проектом, направленные либо на устранение риска, либо на защиту целей проекта от его влияния.

**Укрупненное расписание.** Укрупненное расписание проекта, включающее лишь основные результаты и элементы иерархической структуры работ и ключевые контрольные события расписания.

**Управление закупками проекта.** Управление закупками проекта включает в себя процессы покупки или приобретения необходимых для осуществления проекта продуктов, услуг или результатов вне команды проекта.

**Управление закупочной деятельностью.** Процесс управления отношениями с поставщиками, контроля исполнения контрактов, и, при необходимости, внесения изменений и корректив.

**Управление изменениями.** Идентификация, документирование, одобрение или отклонение и управление внесением изменений в базовые планы проекта.

**Управление интеграцией проекта.** Управление интеграцией проекта включает в себя процессы и действия, необходимые для определения, уточнения, комбинирования, объединения и координации различных процессов и действий по управлению проектом в рамках групп процессов управления проектом.

**Управление качеством проекта.** Управление качеством проекта включает в себя процессы и действия исполняющей организации, которые определяют политики в области качества, цели и ответственность таким образом, чтобы проект удовлетворял тем потребностям, ради которых он был предпринят.

**Управление командой проекта.** Процесс отслеживания деятельности членов команды, обеспечения обратной связи, решения проблем и управления изменениями с целью оптимизации исполнения проекта.

**Управление коммуникациями проекта.** Управление коммуникациями проекта включает в себя процессы, необходимые для обеспечения своевремен-

ного формирования, сбора, распространения, хранения, нахождения и использования проектной информации.

**Управление ожиданиями заинтересованных сторон.** Процесс общения и работы с заинтересованными сторонами для удовлетворения их потребностей и решения проблем по мере их возникновения.

**Управление освоенным объемом.** Методология управления для интеграции содержания, сроков и ресурсов, а также объективного измерения исполнения проекта и достигнутой эффективности. Эффективность исполнения проекта измеряется путем определения плановой стоимости выполненных работ (т. е. освоенного объема) и ее последующего сравнения с фактической стоимостью выполненных работ (т. е. фактической стоимостью).

**Управление программой (Program Management).** Централизованное координированное управление программой, имеющее своей задачей достижение преимуществ и стратегических целей программы.

**Управление проектами.** Приложение знаний, навыков, инструментов и методов к работам проекта для удовлетворения требований, предъявляемых к проекту.

**Управление расписанием.** Процесс мониторинга статуса проекта для внесения информации об исполнении и управления изменениями базового расписания.

**Управление рисками проекта.** Управление рисками проекта включает процессы, связанные с осуществлением планирования управления рисками, выявлением, анализом, реагированием, а также мониторингом и контролем рисков в проекте.

**Управление содержанием.** Процесс мониторинга статуса проекта и содержания продукта, а также внесения изменений в базовый план по содержанию.

**Управление содержанием проекта.** Управление содержанием проекта включает в себя процессы, требуемые для обеспечения того, чтобы проект сохранил все и только те работы, которые требуются для успешного выполнения проекта.

**Управление сроками проекта.** Управление сроками проекта включает в себя процессы, необходимые для того, чтобы обеспечить своевременное выполнение проекта.



**Управление стоимостью.** Процесс мониторинга статуса проекта для корректировки бюджета проекта и внесения изменений в базовый план по стоимости.

**Управление стоимостью проекта.** Управление стоимостью проекта включает в себя процессы, необходимые для оценки, разработки бюджета и контроля расходов, обеспечивающие исполнение проекта в рамках утвержденного бюджета.

**Управление человеческими ресурсами проекта.** Управление человеческими ресурсами включает в себя процессы организации и управления командой проекта.

**Устав проекта.** Документ, выпущенный инициатором или спонсором проекта, который формально узаконивает существование проекта и предоставляет менеджеру проекта полномочия использовать ресурсы организации в операциях проекта.

**Фаза проекта.** Ряд логически связанных операций проекта, обычно завершающихся достижением одного из основных результатов. Фазы проекта обычно выполняются последовательно, но в определенных ситуациях могут перекрываться. Фаза проекта является элементом жизненного цикла проекта. Фаза проекта не является группой процессов управления проектами.

**Фактическая стоимость.** Фактические понесенные и задокументированные затраты на выполнение работ за определенный период времени в рамках запланированной операции или элемента иерархической структуры работ. Фактическая стоимость иногда может включать только непосредственно отработанные часы, только прямые затраты или все затраты, включая не прямые. Другое название – фактическая стоимость выполненных работ (ФСВР).

**Факторы среды предприятия.** Некоторые или все факторы внешней среды и внутренние организационные факторы, влияющие на успех проекта. Эти факторы формируются каждым из предприятий, участвующих в проекте, и включают корпоративную культуру и структуру организации, инфраструктуру, имеющиеся ресурсы, коммерческие базы данных, условия рынка и программное обеспечение для управления проектами.

**Цель.** То, на что должны быть направлены работы, стратегическая позиция, которую следует занять, задача, которую следует решить, результат, которого следует достичь, продукт, который следует произвести, или услуга, которую следует оказать.

**Шаблон.** Частично заполненный документ в определенном формате, предлагающий определенную структуру сбора, организации и представления информации и данных.

**Экспертные оценки.** Суждения, предоставляемые на основании компетентности в прикладной области, области знаний, сфере деятельности, отрасли и т. д., соответствующих выполняемой операции. Экспертное заключение могут давать как группы, так и отдельные лица, имеющие специальное образование, знания, навыки, опыт или подготовку.

**Элемент иерархической структуры работ.** Элемент в иерархической структуре работ, который может находиться на любом уровне.

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

### *Основная:*

1. Зуб, А.Т. Управление проектами: учебник и практикум для академического бакалавриата / А.Т. Зуб. – М.: Издательство Юрайт, 2014. – 422 с. – (Сер. «Бакалавр. Академический курс»).
2. Управление проектами / И.И. Мазур [и др.]. – М.: Омега-Л, 2013.
3. Управление проектами: Основы профессиональных знаний, Национальные требования к компетентности специалистов (NCB – SOVNET National Competence Baseline Version 3.0) – М., 2010.
4. A Guide to The Project Management Body of Knowledge. – PMI, 2008.

### *Дополнительная:*

1. Арчибальд, Р. Управление высокотехнологичными программами и проектами / Р. Арчибальд. – М.: Компания АйТи, 2010.
2. Берестнева, Е.А. Специфика управления финансовыми рисками на промышленном предприятии в современных условиях / Е.А. Берестнева, А.Е. Термелева // Математика, экономика и управление. – 2015. – Т.1, № 4. – С. 79-83.
3. Гонтарева, И.В. Управление проектами / И.В. Гонтарева, Р.М. Нижегородцев, Д.А. Новиков. – М.: Либроком, 2014. – 384 с.
4. Грей, К.Ф. Управление проектами / К.Ф. Грей, Э.У. Ларсон. – М.: Дело и Сервис, 2007.
5. ДеКарло, Д. eXtreme Project Management. Экстремальное управление проектами / Дуг ДеКарло; пер. с англ. М.С. Финогенова, Е.И. Смыковской. – М., 2005.
6. Дубровина, Н.А. Управление проектами: учеб. пособие / Н.А. Дубровина, А.Е. Термелева. – Самара: Изд-во «Самарский университет», 2014. – 80 с.
7. Заводчикова, Т.Б. Активизация познавательной деятельности студентов в процессе самостоятельной работы / Т.Б. Заводчикова // Образование в современном мире: роль ВУЗов в социально-экономическом развитии региона: сб. науч. тр. Межд. науч.-метод. конф. / под общ. ред. Т.И. Рудневой. – Самара: Издательство «Самарский университет», 2013. – Вып. 1. – С. 234–236.
8. Заводчикова, Т.Б. Кластерный подход к формированию экспортной стратегии предприятий / Т.Б. Заводчикова // Вестник Самарского государственного университета. – 2008. – № 7 (66). – С. 78-85.

9. Заводчикова, Т. Б. Корпоративная социальная ответственность российских компаний: теория и практика / Т.Б. Заводчикова // Вестник Самарского государственного университета. – 2015. – № 8 (130). – С. 29-33.

10. Заводчикова, Т.Б. Организационные аспекты развития внутренней корпоративной социальной ответственности / Т.Б. Заводчикова // Стратегические ориентиры развития экономических систем в современных условиях: межвуз. сб. ст. – Самара: Изд-во «Самарский университет», 2014. – Вып. 2. – С. 58-64.

11. Заводчикова, Т. Б. Основные направления развития внутренней корпоративной социальной ответственности / Т.Б. Заводчикова // Стратегические ориентиры развития экономических систем в современных условиях: межвуз. сб. ст. – Самара: Изд-во «Самарский университет», 2015. – Вып. 3. – С. 55-62.

12. Заводчикова, Т.Б. Развитие внешнеэкономических связей предприятий в условиях формирования кластерных структур / Т.Б. Заводчикова // Актуальные проблемы развития финансово-экономических систем и институтов: материалы и доклады I международной научно-методической конференции: межвуз. сб. ст. / под общ. ред. А.Н. Сорочайкина. – Самара, 2010. – С. 112-117.

13. Заводчикова, Т.Б. Развитие внутренней корпоративной социальной ответственности в деятельности российских компаний / Т.Б. Заводчикова // Стратегические ориентиры развития экономических систем в современных условиях: межвуз. сб. ст. – Самара: Изд-во «Самарский университет», 2013. – Вып. 1. – С. 66-72.

14. Заводчикова, Т. Б. Управление корпоративной социальной ответственностью российских компаний / Т.Б. Заводчикова // Стратегические ориентиры развития экономических систем в современных условиях: межвуз. сб. ст. – Самара: Изд-во «Самарский университет», 2016. – Вып. 4. – С. 56-61.

15. Zavodchikova, T.B. Strategic approach to the development of the corporate social responsibility: domestic practitioner / T.B. Zavodchikova // Modern approaches to the management of economic systems in the conditions of global transformation. – St.-Louis, Missouri, USA: Science and Innovation Center Publishing House. – 156 p. (P. 11-18).

16. Управление проектами / Н.И. Ильин [и др.]. – СПб.: Два-Три, 1996.

17. Лапа, Е.А. Кластерная политика России как инструмент регионального развития / Е.А. Лапа // Стратегические ориентиры развития экономических систем в современных условиях: межвузовский сборник статей / под общ. ред. Н.А. Дубровиной. – Вып. 4. – 2016. – С. 201.

18. Лапа, Е.А. Modern approaches to the management of economic systems in the conditions of global transformation / Е.А. Лапа // Proceedings of the II International scientific and practical conference, 2016. – Издательство: Publishing House Science and Innovation Center, Ltd. (St. Louis). – С. 154.

19. Мартышкин, С.А. Определение индексов стадий модернизации регионов (на примере Самарской области) / С.А. Мартышкин, Е.Е. Термелева // Региональное развитие. – 2015. – № 5 (9). – С. 3.

20. Ильина, О.Н. Методология управления проектами: становление, современное состояние и развитие: монография / О.Н. Ильина. – М.: Вузовский учебник: НИЦ ИНФРА-М, 2015. – 208 с.

21. Павлов, А.Н. Управление проектами на основе стандарта РМІ РМВОК. Изложение методологии и опыт применения [Электронный ресурс] / А.Н. Павлов. – 4-е изд., испр. и доп. (эл.). – М.: БИНОМ. Лаборатория знаний, 2014. – 271 с.: ил. – (Проекты, программы, портфели).

22. Сооляттэ, А.Ю. Управление проектами в компании: методология, технологии, практика / А.Ю. Сооляттэ. – М.: Синергия, 2012.

23. Сутулова, А.Е. Создание инновационной инфраструктуры в Самарской области / А.Е. Сутулова // Проблемы совершенствования организации производства и управления промышленными предприятиями: межвузовский сборник научных трудов. – 2012. – Вып. 2. – С. 194–201.

24. Термелева, А.Е. Использование методологии управления проектами в системе инновационного развития региона / А.Е. Термелева // Основы экономики, управления и права. – 2013. – №6 (12). – С. 79-82.

25. Термелева, А.Е. К вопросу о содержании региональных проектов / А. Е. Термелева // Материалы III международной научно-практической конференции «21 century: fundamental science and technology». 23-24 January 2014 g. – North Charleston, SC, USA, 2014. – P. 216 – 218.

26. Термелева, А.Е. Принятие управленческого решения – значимая функция современного менеджера / А.Е. Термелева // Стратегические ориентиры развития экономических систем в современных условиях: межвуз. сб. ст./ под общ. ред. Н.А. Дубровиной. – Самара: Изд-во «Самарский университет», 2016. – Вып. 4 – С. 154-159.

27. Термелева, А.Е. Сравнительный анализ подходов управления проектами и традиционного менеджмента / А.Е. Термелева // Стратегические ориентиры развития экономических систем в современных условиях: межвуз. сб. ст./

под общ. ред. Н.А. Дубровиной. – Самара: Изд-во «Самарский университет», 2015. – Вып. 3 – С. 173-179.

28. Термелева, Е.Е. Особенности социальной политики на региональном уровне в России / Е.Е. Термелева // Современные проблемы управления / под общей ред. С.А. Мартышкина, С.А. Ключникова. – Самара: Изд-во «Самарский университет», 2015. – С. 68-72.

29. Товб, А.С. Проекты и управление проектами в современной компании: учеб. пособие / А.С. Товб, Г.Л. Ципес. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2009.

30. Управление инновационными проектами: учеб. пособие / В.Л. Попов, Н.Д. Кремлев, В.С. Ковшов; под ред. В.Л. Попова. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2014. – 336 с. – (Высшее образование: Бакалавриат).

31. Романов, М.В. Управление проектами: учеб. пособие / М.В. Романова. – М.: ИД ФОРУМ: НИЦ ИНФРА-М, 2014. – 256 с. – (Высшее образование).

32. Управление проектами: фундаментальный курс: учеб. / А.В. Алешин, В.М. Аньшин, К.А. Багратиони [и др.]; под ред. В.М. Аньшина, О.Н. Ильиной; Нац. исслед. ун-т «Высшая школа экономики». – М.: Изд. дом Высшей школы экономики, 2013. – 620 с.

33. Фадеева, Т.Н. О социальном налоговом вычете по налогу на доходы физических лиц / Т.Н. Фадеева // Стратегические ориентиры развития экономических систем в современных условиях: межвузов. сб. ст. – Самара: Изд-во «Самарский университет», 2015. – Вып. 3. – С.180-185.

34. Ципес, Г.Л. Менеджмент проектов в практике современной компании / Г.Л. Ципес, А.С. Товб. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2006.

Учебное издание

*Заводчикова Тамара Борисовна,  
Термелева Анна Евгеньевна*

**УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТАМИ: КЕЙСЫ**

*Учебное пособие*

Редактор *Ю.Н. Литвинова*  
Компьютерная вёрстка *Ю.Н. Литвинова*

Подписано в печать 04.09.2017. Формат 60×84 1/16.  
Бумага офсетная. Печать офсетная. Печ. л. 6,5.  
Тираж 25 экз. Заказ . Арт. 36/2017.

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ  
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
«САМАРСКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ  
УНИВЕРСИТЕТ имени академика С. П. КОРОЛЕВА»  
(САМАРСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ)  
443086, САМАРА, МОСКОВСКОЕ ШОССЕ, 34.

---

Изд-во Самарского университета.  
443086, Самара, Московское шоссе, 34.

