



**Филиал федерального государственного
бюджетного образовательного учреждения высшего
образования «Астраханский государственный
технический университет» в Ташкентской области
Республики Узбекистан**

Факультет высшего образования

Кафедра ВБиТ

**Практикум для выполнения практических работ по дисциплине
«Разработка и реализация проектов в рыбном хозяйстве»
для студентов направления 35.04.07 Водные биоресурсы и аквакультура**

Программу составил(и):

*к.с/х.н., доцент, Федоровых Ю.В.*_____

Рецензент(ы):

*к.б.н., доцент, Сергеева Ю.В.*_____

Методические указания рассмотрены и одобрены на заседании
кафедры «ВБиТ», протокол от 21.02.2025 г. № 7

ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА 1. ВВЕДЕНИЕ В УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТАМИ

Кейс 1.1. Строительство деревянных домов компанией «Зодчий»

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

Задания к кейсу

1. Обсудите, можно ли считать деятельность компании проектной.
2. Если строительство каждого дома можно рассматривать как проект, то проверьте наличие традиционных признаков проекта (уникальность, однократность, ограниченность ресурсов, комплексность и др.).
3. Выявите возможные источники уникальности каждого отдельного проекта, реализуемого компанией «Зодчий».

Кейс 1.2. Проекты АО «Авиастар-СП»

Расположенное в г. Ульяновске АО «Авиастар-СП» — одно из самых современных самолетостроительных предприятий, оснащенное высококачественным оборудованием. Производственный комплекс выполняет широкий спектр технологических операций — от штамповки и механообработки до окончательной сборки и испытаний авиационной техники. Ульяновский авиационный завод входит в структуру ПАО «Объединенная авиастроительная корпорация» (ОАК) и участвует в реализации глобальной цели корпорации — сохранении и укреплении позиций России в качестве одного из центров мирового авиастроения. АО «Авиастар-СП» — крупнейшее предприятие России по выпуску авиационной техники. Завод специализируется на производстве транспортных самолетов Ил-76МД-90А, пассажирских и грузовых самолетов семейства Ту-204, сервисном обслуживании транспортных самолетов Ан-124 «Руслан». Предприятие осуществляет гарантийное и послегарантийное обслуживание авиационной техники. Кроме того, на предприятии ведется монтаж интерьеров и отработка систем самолетов семейства Sukhoi Superjet 100. «Авиастар-СП» также участвует в кооперации по производству нового среднемагистрального пассажирского самолета МС-21.

Задание к кейсу

Компания «Авиастар-СП» наряду с циклической процессной деятельностью реализует проекты, которые, как правило, направлены на реализацию каких-либо изменений в организации. На основе анализа корпоративного сайта предприятия (<http://www.aviastar-sp.ru>) приведите примеры проектов, которые либо реализуются, либо могут быть реализованы в АО «Авиастар-СП».

Кейс 1.3. Программа выхода на региональные рынки

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

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

Задания к кейсу

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

Кейс 1.4. Парк отдыха «Огни севера» в микрорайоне Искра г. Ульяновска

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

Основной задачей данного проекта является создание контрастной по отношению к городу архитектурно-художественной и гигиенической обстановки. Чередование открытых и затемненных пространств, гладь водоемов и струи фонтанов, красочный цветочный убор, живописные группы деревьев и кустарников на фоне газонов, органически включенные в этот

природный комплекс, будут оказывать положительное влияние на нервную систему, настроение и самочувствие посетителей.

Задание к кейсу

Сформулируйте возможные причины запуска данного инвестиционного проекта.

Кейс 1.5. Повышение эффективности деятельности университета

Вы являетесь студентом классического университета. В каждом университете можно выделить три группы процессов: основные бизнес-процессы; обеспечивающие процессы; процессы управления.

Результатом основных бизнес-процессов высшего учебного заведения могут быть образовательные услуги и продукты, научно-технические разработки, инновационная продукция. Задачей обеспечивающих процессов является ресурсное обеспечение других типов процессов. Процессы управления формируют управление деятельностью университета.

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

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

К обеспечивающим процессам относят:

- 1) административно-хозяйственное обеспечение;
- 2) материально-техническое обеспечение;
- 3) кадровое обеспечение;
- 4) финансовое обеспечение;
- 5) обеспечение информационной инфраструктуры;
- 6) обеспечение безопасности ресурсов, персонала и студентов.

В группе процессов управления выделяют;

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

Задание к кейсу

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

Кейс 1.6. Строительство пансионата «Сибур-Юг»

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

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

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

Задание к кейсу

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

Кейс 1.7. Газопровод «Северный поток»

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

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

Задания к кейсу

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

ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА 2. ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ

Кейс 2.1. Внедрение системы управления проектно-сметной документацией в консалтинговой компании

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

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

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

Задания к кейсу

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

Кейс 2.2. Строительство сервисного центра дилерской компании

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

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

Задания к кейсу

1. Сформулируйте генеральную цель данного проекта.
2. Выделите краткосрочные цели проекта.
3. Сформируйте комплекс задач, которые необходимо решить в ходе реализации проекта строительства сервисного центра.

Кейс 2.3. Увеличение доли рынка мороженого

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

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

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

Задания к кейсу

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

Кейс 2.4. Организация избирательной кампании

Предвыборную кампанию кандидата можно определить, как проект, выполняемый группой людей и направленный на выполнение конкретной задачи — победы в предвыборной борьбе. Это обусловлено тем, что предвыборная кампания обладает практически всеми обязательными признаками проекта. Во-первых, предвыборная кампания выполняется людьми (предвыборным штабом) и, следовательно, планируется, исполняется и управляется. Во-вторых, главная задача предвыборной кампании состоит в достижении конкретной цели — победы на выборах, привлечения как можно большего числа сторонников и т.д. В-третьих, предвыборная кампания ограничена во времени и ресурсах, имеет четко выраженные начало и окончание. В-четвертых, каждая кампания

уникальна и неповторима, причем различаться могут и субъекты кампании, и методы ее проведения, и сроки. И наконец, в-пятых, избирательная кампания представляет собой последовательность взаимосвязанных действий и этапов.

Деятельность по управлению избирательной кампанией при этом сводится к разрешению трех основных ограничений: время, финансы, качество результата.

Задания к кейсу

1. Проанализируйте проект проведения предвыборной кампании как объект управления.
2. Выявите факторы внешней среды, оказывающие наибольшее влияние на этот проект.

Кейс 2.5. Проект строительства отеля «Мариотт» в г. Ульяновске

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

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

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

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

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

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

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

Задания к кейсу

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

Кейс 2.6. Центр творчества для детей с ограниченными возможностями и детей-инвалидов

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

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

Основные цели проекта:

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

Задания к кейсу

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

3. Перечислите основные ожидаемые результаты проекта.

Кейс 2.7. Внедрение системы «1С: ERP Управление предприятием 2.0» на Ульяновском автомобильном заводе

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

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

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

Управление BOM — одна из самых сложных задач в современном позаказном автомобилестроении. Расчет подетального плана производства занимает менее 1 ч с учетом сложности BOM. Формирование линейного списка «потребность в комплектующих, материалах, деталях и сборочных единицах — сроки обеспечения/производства — источник обеспечения» позволяет планировать работу сборочных конвейеров в соответствии с набором заказов и условиями их обеспечения требуемыми комплектующими, материалами, деталями и сборочными единицами. На основании выполненного расчета формируется график поставок комплектующих, материалов и график платежей по поставщикам. Планово-экономические подразделения завода получили возможность оперативно рассчитывать нормативную себестоимость.

Задания к кейсу

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

Кейс 2.8. Организация лингвистического центра

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

- ♦ родители, желающие, чтобы их дети изучали иностранный язык с раннего возраста (минимум с 3 лет). Многие из них, даже отдавая ребенка в школу, где предусмотрено изучение иностранного языка с первого класса, тем не менее хотят, чтобы ребенок посещал дополнительные занятия;
- ♦ предприниматели, имеющие деловые контакты с иностранными партнерами;
- ♦ специалисты в различных отраслях (инженеры, врачи, психологи и др.), которым необходимо работать со специальной литературой на иностранных языках;
- ♦ лица, планирующие выехать за рубеж либо для работы, либо для продолжения образования.

В связи с этим было предложено организовать на базе муниципального бюджетного общеобразовательного учреждения г. Ульяновска «Средняя школа 104» лингвистический

центр Blueplanet. Школа готова выделить для этого проекта шесть аудиторий общей площадью 200 кв. м во второй половине дня.

Ожидаемые результаты предлагаемого проекта:

- ◆ получение школой дополнительных финансовых средств для решения своих уставных задач;
- ◆ формирование у детей и взрослых интереса к изучению иностранных языков;
- ◆ удовлетворение потребностей жителей своего микрорайона и близлежащих районов в соответствующих образовательных услугах;
- ◆ создание новых возможностей для дополнительного образования учащихся школы № 104, а также их успеваемости по иностранному языку.

Задания к кейсу

1. Сформулируйте цели данного проекта в соответствии с методикой SMART.
2. Выделите основные фазы жизненного цикла данного проекта.
3. Проанализируйте ближнее и дальнее окружение проекта.
4. Укажите основные заинтересованные стороны проекта и области их интересов.

ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА 3. ОРГАНИЗАЦИЯ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТОМ

Кейс 3.1. Формирование команды для реализации проекта строительства коттеджного поселка

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

- ◆ проведено электричество;
- ◆ ведутся работы по устройству дорог;
- ◆ в ближайшее время появится газ.

Площадь территории поселка составляет 24 га. Предусмотрено строительство индивидуальных жилых домов, а также восьми многоквартирных жилых домов (1-, 2-, 3-комнатные квартиры). Площадь участков под индивидуальное жилое строительство — 8-12 соток, возможно объединение участков площадью до 1 га.

Задания к кейсу

1. Считая себя руководителем проекта, сформируйте команду для управления данным проектом.
2. Сформулируйте основные функциональные обязанности каждого члена команды.

Кейс 3.2. В ожидании завершения проекта

Проект разработки программного продукта, предназначенного для управления персоналом, подходил к успешному завершению. В течение 1,5 лет старший программист работал в этом проекте и был весьма доволен этой работой. Он оказался среди людей, которые его понимали и которых понимал он. Руководитель проекта сумел создать команду, в которой гармонично присутствовал дух неформального сотрудничества и не четкого понимания своей ответственности за проект. Это послужило одной из причин успеха проекта — он завершался в срок и с экономией бюджета в 23 тыс. дол. Однако в ожидании завершения проекта у отдельных членов команды стало нарастать негативное отношение к работе по проекту. На одном из совещаний старший программист решил поставить вопрос о своей судьбе после завершения проекта.

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

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

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

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

Задания к кейсу

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

Кейс 3.3. Формирование организационной структуры управления проектом

Минпромэнерго РФ 3 сентября 2007 г. была утверждена Программа создания в Восточной Сибири и на Дальнем Востоке единой системы добычи, транспортировки газа и газоснабжения с учетом возможного экспорта газа на рынки Китая и других стран Азиатско-Тихоокеанского региона. Координатором по реализации этой программы министерством назначено ОАО «Газпром», которое уполномочило свою дочернюю региональную газотранспортную компанию ООО «Газпром трансгаз Томск» на выполнение проектов по развитию газотранспортной системы на востоке России.

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

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

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

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

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

Задания к кейсу

1. Сформулируйте перечень мероприятий для реализации матричной структуры управления проектом создания Сахалинского ЛПУМТ.
2. Сформулируйте предложения по составу проектной группы.

3. Проанализируйте достоинства и недостатки двух возможных структур управления данным проектом.

Кейс 3.4. Формирование команды проекта по организации и проведению праздников

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

Предполагается, что агентство будет оказывать клиентам следующие комплексные услуги.

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

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

Для реализации данного проекта должна быть сформирована профессиональная команда.

Задания к кейсу

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

Кейс 3.5. Инструменты подбора команды проекта

Подбирается команда для реализации проекта организации инновационного центра, который будет заниматься созданием развивавших игр для детей. Специалисты предлагают следующие инструменты подбора членов команды^.

1. Тесты на профессиональную пригодность. В этом случае проводится оценка психофизиологических качеств сотрудника, умений решать поставленные задачи. Применяемые тесты схожи с работой, которую кандидату необходимо будет осуществлять в команде проекта.

2. Общие тесты способностей. Оцениваются общий уровень развития и отдельные особенности мышления кандидата в команду проекта, уровень внимания, памяти и других психологических функций.

3. Биографические тесты и изучение биографии. Основу анализа составляют такие показатели, как семейное положение, уровень образования, физическое развитие, главные ценности и интересы, особенности интеллекта, степень общительности. Могут использоваться данные личного дела кандидата. По сведениям из личного дела можно проследить историю развития сотрудника.

4. Личностные тесты. Они представляют собой психодиагностические тесты по оценке уровня развития определенных личностных качеств кандидата в команду или принадлежности его к тому или иному типу. Производится оценка предрасположенности будущего сотрудника к определенному стилю поведения и возможных перспектив.

5. Интервью. Это беседа, нацеленная на сбор данных об опыте, уровне знаний, а также на оценку профессионально значимых качеств кандидата. Интервью может дать развернутую информацию о претенденте на место в команде.

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

Задания к кейсу

1. Проанализируйте все представленные здесь инструменты подбора специалистов в команду, назовите достоинства и недостатки каждого подхода.

2. Укажите наиболее предпочтительный, по вашему мнению, инструмент подбора членов команды для проекта создания инновационного центра.

Кейс 3.6. Подбор руководителя проекта

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

Задания к кейсу

1. Проранжируйте перечисленные требования по уровню значимости с вашей точки зрения.

2. Оцените себя как кандидата на роль руководителя проекта создания инновационного центра — для этого поставьте себе оценку по 5-балльной шкале отдельно по каждой характеристике.

Кейс 3.7. Требования к руководителю проекта создания школы танцев

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

Задания к кейсу

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

Кейс 3.8. Конфликт в команде

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

Задания к кейсу

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

ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА 4. ИНИЦИАЦИЯ ПРОЕКТА

Кейс 4.1. Анализ проекта частного детского сада

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

В связи с этим предложен проект организации полнокомплектного дошкольного учреждения, в котором предполагается организация полного

цикла воспитания пяти возрастных групп дошкольного возраста.

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

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

Задания к кейсу

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

Кейс 4.2. Экспертная оценка инвестиционного решения

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

Таблица 4.2

Экспертные оценки факторов успеха факторов

Фактор	Вес	Варианты проекта		
		А	В	С
Спрос на продукцию проекта	0,3	50	65	80
Конкурентоспособность продукции проекта	0,25	70	80	90
Стабильность цен на материалы	0,2	80	70	50
Наличие альтернативных технических решений	0,15	75	70	50
Сложность проекта	0,1	80	70	10
Сумма	1,00			

Задания к кейсу

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

Кейс 4.3. SWOT-анализ проекта открытия магазина автозапчастей

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

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

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

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

Первоначальные затраты на реализацию данного проекта составляют 4675 тыс. руб., в том числе:

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

Задание к кейсу

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

Кейс 4.4. Формирование инвестиционного замысла проекта

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

Для открытия салона необходимы инвестиции в размере 3,1 млн руб. Из них наибольшую долю занимает финансирование деятельности до выхода на самоокупаемость, на это потребуется около 1,1 млн руб. Для запуска салона

необходимо израсходовать 1,175 млн руб. на ремонт и оснащение помещения. На оборудование предполагается затратить 350 тыс. руб.

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

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

Задания к кейсу:

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

Кейс 4.5. Анализ инвестиционного предложения

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

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

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

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

Задания к кейсу

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

Кейс 4.6. Производственный цех по ремонту тракторов

Заказчиком проекта является сельская администрация, которая стремится сохранить техническую базу села и обеспечить пополнение бюджета. Для сохранения технической базы администрация приняла

программу по обновлению основных фондов, частью которой является проект строительства производственного цеха по ремонту тракторов.

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

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

Задания к кейсу

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

ЗАДАЧИ

Задача 4.1

Инвестор стоит перед выбором между проектами А и В, в результате реализации которых можно произвести один и тот же продукт. Определите, используя статические методы оценки, какой проект эффективней. Исходные данные приведены в табл. 4.3.

Таблица 4.3

Исходные данные по двум конкурирующим проектам А и В

Показатель	А	В
Объем инвестиций, тыс. руб.	100 000	120 000
Ожидаемый срок эксплуатации проекта, лет	5	4
Выручка от реализации продукции, тыс. руб.	60 000	70 000
Затраты на производство и реализацию продукции, тыс. руб.	45 000	52 000

Задача 4.2

Фирма покупает новую технику за 440 000 тыс. руб., затраты на монтаж — 32 000 тыс. руб. Ожидаемая чистая прибыль по годам полезного использования и сумма амортизации приведены в табл. 4.4.

Таблица 4.4

Ожидаемые показатели деятельности предприятия

Год	Амортизация, тыс. руб.	Чистая прибыль, тыс. руб.	Чистый приток денежных средств, тыс. руб.
1-й	94 400	72 960	167 360
2-й	94 400	103 360	197 760
3-й	94 400	133 760	228 160
4-й	94 400	164 160	258 560
5-й	94 400	164 160	258 560

Определите срок окупаемости (без учета фактора времени).

Задача 4.3

Предприятие рассматривает вариант приобретения новой технологической линии по цене 18000 тыс. руб. По прогнозу сразу же после пуска линии ежегодные денежные поступления после вычета налогов составят 5700 тыс. руб. Работа линии рассчитана на 5 лет. Принятая норма дисконта равна 12%. Необходимо определить экономическую эффективность инвестиционного проекта с помощью чистой приведенной стоимости.

Задача 4.4

Имеются два инвестиционных проекта, по которым инвестиции осуществляются неоднократно, а денежные потоки начинают поступать после завершения инвестиций. Денежные потоки по проектам (в тыс. руб.), а также

банковские ставки (норматив рентабельности) по годам (в процентах) представлены в табл. 4.5 и 4.6.

Таблица 4.5

Денежные потоки по инвестиционным проектам (тыс. руб.)

Проект	Год							
	1-й	2-й	3-й	4-й	5-й	6-й	7-й	8-й
А	-200	-300	100	300	400	400	350	—
В	-400	-100	100	200	200	400	400	350

Таблица 4.6

Учетные банковские ставки по годам (%)

Год							
1-й	2-й	3-й	4-й	5-й	6-й	7-й	8-й
8	9	10	11	12	13	14	15

Требуется обосновать с помощью расчета чистой приведенной стоимости экономически целесообразный проект.

Задача 4.5

Срок реализации проекта — 4 года. Требуемые инвестиции, сумма амортизации, а также результаты операционной деятельности от реализации проекта представлены в табл. 4.7. Ликвидационная стоимость равна затратам на демонтаж. Налог на прибыль — 20%. Средневзвешенная стоимость капитала — 19%.

Таблица 4.7

Исходные данные по проекту

Показатель, тыс. руб.	Номер года реализации проекта				
	0	1-й	2-й	3-й	4-й
Инвестиционный поток	7 000	—	—	3 000	—
Амортизация	0	1 750	1 750	3 250	3 250
Чистая прибыль	0	1 080	1 558	1 074	1 228

Рассчитайте: а) чистую приведенную стоимость проекта; б) индекс доходности проекта; в) простой и дисконтированный сроки окупаемости проекта.

Задача 4.6

Имеются два проекта: проект А (достаточно большой по масштабу), требующий инвестиционных вложений в объеме 5 млн руб. и обеспечивающий по прогнозу получение 6 млн руб. денежного потока после 1-го года реализации, а также проект Б (сравнительно небольшой) с объемом инвестиций 100 тыс. руб. и притоком денежных средств 130 тыс. руб. в конце 1-го года. Оба проекта характеризуются одинаковым уровнем риска и оцениваются при средневзвешенной стоимости капитала равной 10%.

Оцените эффективность этих проектов на основе нахождения чистой приведенной стоимости и индекса доходности.

Задача 4.7

Для осуществления предпринимательского проекта требуются инвестиции в размере 120 млн руб. Денежные потоки от реализации продукции будут поступать по годам следующим образом (см. табл. 4.8).

Таблица 4.8

Денежные потоки от реализации продукции проекта

Год	Денежный поток (доход), млн руб.	Норма дисконта, %
1-й	28	10
2-й	38	12
3-й	42	14
4-й	56	15
5-й	74	18

Необходимо определить срок окупаемости инвестиций:

- без учета фактора времени;
- с учетом фактора времени.

Задача 4.8

Рассмотрите два проекта, предложенные фирме для реализации. Данные по денежным потокам проектов приведены в табл. 4.9.

Таблица 4.9

Денежные потоки проектов

Год	Проект А, млн руб.	Проект Б, тыс. руб.
0	-260	-40
1-й	5	45
2-й	15	5
3-й	15	0,5
4-й	425	0,5

Норма доходности, принимаемая фирмой для обоих проектов, — 15%. Какой инвестиционный проект следует выбрать, если руководствоваться:

- дисконтированным периодом окупаемости;
- критерием чистой текущей стоимости;
- критерием внутренней нормы доходности?

ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА 4. ПЛАНИРОВАНИЕ ПРОЕКТА

Кейс 5.1. Структура разбиения работ в проекте создания частной хлебопекарни

Город Новоульяновск имеет численность населения около 15 тыс. человек. Производство хлеба и хлебобулочных изделий непосредственно в

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

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

Задание к кейсу

Составьте структуру разбиения работ для данного проекта.

Кейс 5.2. Структура разбиения работ в проекте строительства производственного цеха по ремонту тракторов

В кейсе 4.6 был предложен проект строительства в сельском населенном пункте производственного цеха по ремонту тракторов. В рамках проекта предполагается решение основных задач:

- ◆ разработка проекта производственного цеха;
- ◆ проектирование объекта;
- ◆ строительство объекта;
- ◆ сдача объекта в эксплуатацию.

Задание к кейсу

Сформируйте структуру разбиения работ для данного проекта, принимая перечисленные задачи в качестве работ первого уровня.

Кейс 5.3. Сетевой график формирования бюджета предприятия

1 сентября каждого года руководство ЗАО «Эластомер» приступает к формированию бюджета предприятия на следующий год. Процесс составления бюджета включает операции, представленные в табл. 5.6.

Задания к кейсу

1. Постройте сетевой график, отражающий последовательность выполнения операций, включенных в подготовку бюджета.
2. Оцените возможность выполнения процесса составления бюджета в течение 17 недель.
3. Укажите операции, за счет которых можно, по вашему мнению, сократить время на формирование бюджета.

Таблица 5.6

Таблица предшествования для процесса составления бюджета

Операция	Предшествующие операции	Время, недель
A — оценка ставок заработной платы	—	2
B — разработка прогнозов рынка	—	4
C — определение цен продаж	—	3
D — бюджетирование объема продаж	B	3
E — бюджетирование выручки	C, D	1
F — бюджетирование прямых издержек	A, D	3
G — оценка объемов производства	D	6
H — бюджетирование накладных расходов	A	4
I — бюджетирование трудовых ресурсов	A, G	2
J — бюджетирование сырья	G	3
K — бюджетирование капитальных вложений	G	5
L — составление прогнозных форм отчетности	E, F, H, I, J, K	1

Кейс 5.4. Сетевое планирование тендера

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

Таблица 5.7

Перечень работ по организации тендера

Работа	Продолжительность, дней	Предыдущие работы
A — назначение организатора торгов	3	—
B — формирование тендерного комитета	6	A
C — публикация объявления о тендере	7	B
D — разработка тендерной документации	60	B
E — рассылка приглашений участникам тендера	3	B
F — сбор ofert	10	C, D, E
G — заключение контракта с консалтинговой фирмой	6	F
H — предварительная оценка ofert, возврат их на доработку и сбор откорректированных ofert	18	F
I — экспертиза ofert	20	G, H
J — проведение торгов и заключение контракта	8	I

Задания к кейсу

1. Постройте сетевой график проекта по организации тендера.
2. Постройте диаграмму Ганта для данного проекта.
3. Определите минимальный срок реализации проекта.

Кейс 5.5. Планирование ресурсов и затрат по проекту строительства детской площадки

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

Основные виды расходов по проекту:

- 1) бухгалтерское сопровождение проекта по договору гражданско-правового характера — 13800 руб.;
- 2) юридическое сопровождение проекта по договору гражданско-правового характера — 16800 руб.;
- 3) подготовка территории под строительство площадки (засыпка ям, выравнивание площадки, ограждение):
 - 3.1) оплата труда 100 человеко-часов — 11200 руб.,
 - 3.2) приобретение песчаного грунта — 8000 руб.;
 - 3.3) приобретение пиломатериалов для ограждения — 15950 руб.;
- 4) установка и наладка игрового комплекса и отдельных элементов детской площадки:
 - 4.1) оплата труда 150 человеко-часов — 16800 руб.,
 - 4.2) приобретение базовой комплектации игрового комплекса и отдельных элементов детской площадки (детский игровой комплекс, карусель, качели на пружине «Джип», качели одноместные, скамейки (2 шт.) — 167 040 руб.;
- 5) строительство беседки и песочницы:
 - 5.1) оплата труда 150 человеко-часов — 16800 руб.,
 - 5.2) приобретение материалов (профнастил, брус, доска обрезная, столбы) — 36050 руб.;
- 6) благоустройство территории детской площадки 100 человеко-часов — 11200 руб.

Задание к кейсу

Сформируйте смету и базовый план стоимости проекта.

Кейс 5.6. Планирование затрат по проекту строительства автомойки

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

Задания к кейсу

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

Таблица 5.8

Смета первоначальных затрат на проект

Статья затрат	Сумма, руб.
Регистрация индивидуального предпринимательства	10 000
Оплата проектной организации за эскиз	20 000
Оплата за согласование эскиза муниципальными и специальными службами города	5 000
Оплата проектной организации за полный рабочий проект	500 000
Оплата за выдачу технических условий для начала проектирования (газовая служба, энергоснабжающая организация, водоканал, кабельные сети, государственный пожарный надзор и др.)	15 000
Оплата землеустроительной организации за оформление документов на отвод земли	30 000
Подготовительные работы на строительной площадке (установка ограждения, подвод коммуникаций и др.)	250 000
Строительство здания автомойки	700 000
Приобретение оборудования (автоматы для мойки <i>Karcher</i> , пылесосы, система для очистки воды, инвентарь, мебель для персонала, санитарно-техническое оборудование)	406 000
Монтаж оборудования в помещении	20 000
Оформление документации по вводу объекта в эксплуатацию	20 000
Закупка расходных материалов (шампунь, автокосметика, обтирочный материал)	30 000
Закупка спецодежды	12 500
Арендная плата за землю на период строительства	100 000
Затраты на рекламу	20 000

ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА 6. ИСПОЛНЕНИЕ, КОНТРОЛЬ И ЗАВЕРШЕНИЕ ПРОЕКТА

Кейс 6.1. Проект по созданию системы охраны на малом предприятии

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

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

рекомендуется устанавливать на склад аналоговую систему видеонаблюдения AHD.

Примерная стоимость оборудования:

- ◆ купольные пластиковые камеры AHD-10D Alfa для наблюдения за стеллажами (3 x 1450 руб.) — 4350 руб.;
- ◆ уличная вариофокальная камера AHD-10VB Delta для наблюдения за зоной погрузки-выгрузки — 4300 руб.;
- ◆ вариофокальная купольная камера PVD-IR1300AHD — 4250 руб.;
- ◆ видеорегистратор на восемь каналов MAVR-008-6640 руб.;
- ◆ блок питания на БП-5А — 1690 руб.;
- ◆ разъемы для подключения — 400 руб.;
- ◆ монитор (имеется у предприятия);
- ◆ жесткий диск на 1 ТБ — 4137 руб.;
- ◆ комбинированный кабель 200 м — 4000 руб.

Для производственного цеха стоимость оборудования составит:

- ◆ купольные пластиковые камеры AHD-10D Alfa (4 шт.) — 5800 руб.;
- ◆ комбинированный кабель 60 м — 1200 руб.

Для офисного помещения:

- ◆ купольная камера MCT1301D Sigsha с широкоугольным объективом для установки на потолок (1 шт.) — 5845 руб.;
- ◆ комбинированный кабель 20 м — 400 руб.;

Общая стоимость оборудования — 43012 руб.

Срок реализации проекта — 3 недели.

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

Задание к кейсу

Составьте план контроля данного проекта.

Кейс 6.2. Управление изменениями в проекте организации центра обслуживания клиентов

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

Опытная эксплуатация центра, предусмотренная планом проекта, показала плохую координацию работы всех трех уровней, клиенты часто оставались недовольными переадресациями проблем вместо оказания помощи. Менеджеры каждого уровня вели себя достаточно независимо —

иногда менеджеры второго уровня заявляли, что все «вторые» заняты и вопрос будет рассмотрен через день или больше.

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

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

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

Задание к кейсу

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

Кейс 6.3. Внесение изменений в проект внедрения автоматизированной системы управления микроклиматом

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

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

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

Задания к кейсу

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

Кейс 6.4. Завершение проекта компании «Айтон»

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

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

Задание к кейсу

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

Кейс 6.5. Премирование исполнителей проекта

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

Задания к кейсу

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

ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА 7. УПРАВЛЕНИЕ РИСКАМИ ПРОЕКТА

Кейс 7.1. Качественный анализ рисков проекта создания фирмы по отделке и дизайну помещений

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

Согласно проекту, фирма будет осуществлять следующие виды деятельности:

1. Отделка помещений.
2. Разработка дизайн-проектов квартир и офисов.
3. Оказание консультационных услуг в области дизайна помещений.

Персонал фирмы составит 22 человека, в том числе:

♦ административный персонал (директор, бухгалтер-кассир, делопроизводитель) — 3 человека;

- ♦ рабочие строительных специальностей (электрики, сантехники, отделочники и др.) — 13 человек;
- ♦ специалисты по материально-техническому снабжению — 2 человека;
- ♦ водители — 2 человека;
- ♦ дизайнеры — 2 человека.

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

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

Задания к кейсу

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

Кейс 7.2. Анализ опасностей и угроз при реализации проекта создания салона красоты

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

Задание к кейсу

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

Кейс 7.3. Выявление опасных рисков проекта «Ателье»

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

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

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

Задание к кейсу

Выявите наиболее опасные внешние и внутренние риски этого проекта.

Кейс 7.4. Проект создания специализированной флотилии для ярусного промысла донных пород рыб

Целями реализации проекта являются:

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

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

Задания к кейсу

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

Таблица 7.5 -Результаты анализа рисков проекта

Риск	Оценка риска, меры предупреждения
Гибель судна в случае действия природных факторов	Страхование судна в зарубежных страховых компаниях
Изменение организации распределения квот на вылов биологических ресурсов в период действия проекта	Закрепление за предприятием на федеральном уровне неизменной квоты на вылов биологических ресурсов с момента выдачи разрешения на строительство судов и начала реализации проекта на основе договора О поддержке лизинга с департаментом по рыболовству Минсельхоза РФ
Транспортные риски при продаже продукции и закупке материально-технических ресурсов	Страхование грузов Продажа товаров на условиях FOB в районе промысла с переходом ответственности по рискам от продавца к покупателю
Инфляционный, дефляционный и валютный риски	Применение в контрактах поставки продукции валютных и мультивалютных оговорок. Применение технологии фьючерсных сделок
Политические риски	Первоначальная регистрация судов в офшорной зоне с последующей регистрацией в порту N (РФ)

Кейс 7.5. Снижение рисков финансирования

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

Группа компаний «Руском» является крупнейшим производителем сельскохозяйственной птицы в Омской области. Предприятия группы производят более 200 наименований продукции, занимаются разведением скота и сельскохозяйственной птицы. Группа компаний «Руском» работает на рынке с 1998 г. Группа объединяет ООО «Руском», ООО «Руском-Агро», ООО «Алтайские колбасы» (ТМ «Барнаульский пищевик»), ТФ «Резонанс», ООО «Морозовская птицефабрика». Компания производит колбасные изделия и полуфабрикаты под брендом «Сибколбасы» и «Кормиловский бекон».

Задание к кейсу

Предложите мероприятия, которые следует предпринять банку для снижения рисков финансирования.

Кейс 7.6. Разработка плана управления рисками

Студенческое объединение «Любимый город» подготовило проект создания кафе «Университетское». Предполагается, что кафе станет местом отдыха молодежи. Здесь планируется проведение студенческих мероприятий, промоакций, мастер-классов. Кафе планируется оборудовать небольшим кинозалом и интернетом. Кафе согласно проекту, рассчитано на 70 посадочных мест.

В кафе планируется предложение широкого ассортимента блюд (первые и вторые блюда, холодные и горячие напитки, салаты, мороженое и коктейли, десерты, кондитерские изделия, свежавыжатый сок).

Инвестиционные затраты на проект составляют 3,8 млн руб. В настоящее время осуществляется поиск инвесторов для реализации данного проекта и подбор помещения для кафе.

Задание к кейсу

Подготовьте план управления рисками этого проекта, указав в нем; и) краткую характеристику каждого риска; б) тип риска в соответствии с известными классификациями; в) источник или причину риска; г) характер проявления риска; д) оцениваемую вероятность риска; е) оценку последствий (в стоимостном выражении) в случае его реализации.

ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА 8. УПРАВЛЕНИЕ КАЧЕСТВОМ ПРОЕКТА

Кейс 8.1. Политика в области качества проекта платного парковочного пространства

В последние годы в большинстве крупных городов России становится трудно решаемой проблема обеспечения населения парковочными местами в центральных частях городов. Как правило, исторический центр любого

достаточно крупного города не готов разместить на стоянках автомобили горожан. По утверждениям специалистов, лишь половина горожан размещает свои автомобили на специально предназначенных для этого местах, остальные образуют стихийные парковки, которые мешают жизнедеятельности города. Указанная проблема требует от властей достаточно быстрых и эффективных решений в сфере организации парковочного пространства.

С сентября 2014 г. в г. Калуге реализуется проект платного парковочного пространства. Основные задачи этого проекта:

- ♦ снижение количества нарушений правил парковки в центральной части областного центра;
- ♦ увеличение оборачиваемости парковочных мест;
- ♦ стимулирование горожан использовать общественный транспорт при поездках в исторический центр города.

Появление платных парковок, во-первых, существенно разгрузило центральную часть города, во-вторых, способствовало повышению средней скорости движения транспортного потока, в-третьих, явилось дополнительным источником привлечения денежных в бюджет города, причем эти средства были направлены на развитие городской инфраструктуры (строительство детских площадок, скверов, благоустройство города).

Задание к кейсу

Разработайте политику в области качества для данного проекта.

Кейс 8.2. Анализ видов и последствий отказов в проекте

Реализуется проект, связанный с созданием и эксплуатацией кафе, которое размещено в селе Урено-Карлинское на федеральной трассе М-5. Расположение кафе на трассе Ульяновск — Саранск в месте, где отсутствуют другие предприятия общественного питания, является его основным конкурентным преимуществом.

Собственник кафе чрезвычайно серьезно относится к вопросам обеспечения качества при реализации проекта. Консультанты проекта рекомендовали ему использовать метод анализа видов и последствий отказов. Данный метод был разработан в 60-х гг. прошлого века Национальным управлением по авионавигации и исследованиям космического пространства США и был ориентирован на использование авиационной, космической и атомной промышленности. В настоящее время метод получил широкое распространение как в промышленности, так и в сфере услуг. Основное назначение метода применительно к сфере услуг заключается в выявлении при разработке и дальнейшем представлении услуг возможности появления дефектов и выработке необходимых мер по их предупреждению. При этом под дефектом понимается любое несоответствие требованиям, которое в сфере услуг трактуют как несоответствие требованиям потребителей. Метод предполагает выявление возможных дефектов, определение источника дефекта и последствий дефекта. Например, для ателье: дефект. — в заказе

выполнен другой фасон; источник — закройщик не понял требований клиента; последствия — отказ клиента принять заказ.

Задание к кейсу

Выявите возможные дефекты, их источники и последствия в проекте «Кафе».

Кейс 8.3. Управление качеством проекта «Детский развивающий центр».

Проект «Детский развивающий центр» (ДРЦ) был задуман заказчиком и предоставлен для осуществления исполнителю. Изначально в обязанности исполнителя проекта входило покупка земли под строительство ДРЦ в поселке Хрустальный, строительство здания, ремонтные работы, а также найм персонала для ДРЦ.

Для реализации политики в области качества проекта компания-исполнитель выработала следующие задачи.

1. Разработка стандартов и требований качества продукции и процессов проекта ДРЦ,
2. Установление целевых уровней качества для каждого процесса проекта ДРЦ.
3. Разработка плана (программы) качества проекта и карты повышения качества проекта ДРЦ.
4. Проведение плановых и внеплановых проверок и инспекций на всех этапах проекта ДРЦ.
5. Использование таких инструментов, как диаграмма Исикавы и диаграмма Парето для планирования и контроля качества проекта ДРЦ.
6. Разработка анкет и опросников для получения обратной связи от работников и клиентов. В ходе переговоров с заказчиком были определены основные стандарты и требования к качеству продукции и процессов проекта ДРЦ.
7. Покупка земли в поселке Хрустальный с наличием всех соответствующих документов и разрешений.
8. Строительство здания с соблюдением требований пожарной и механической безопасности в соответствии с мерами по обеспечению выполнения санитарно-эпидемиологических требований, по обеспечению чистоты воздуха, питьевой воды и воды для хозяйственных нужд, а также по обеспечению защиты от шума.
9. Разработка архитектуры здания ДРЦ и парковой зоны в соответствии с требованиями заказчика и безопасности.
10. Найм квалифицированного персонала по договорам с соответствующим опытом работы и тщательный выбор компаний по аутсорсингу.
11. Предоставление своевременной отчетности заказчику о ходе проекта ДРЦ.
12. Сдача проекта ДРЦ в соответствии с поставленными временными рамками и бюджетом. Если компания-исполнитель не уложится в

установленные рамки, она должна будет сообщить об этом заказчику для пересмотра условий договора и, возможно, сокращения размера бонуса.

Задания к кейсу

1. Составьте план управления качеством проекта.
2. Выявите факторы, которые могут привести к снижению качества проекта.

Кейс 8.4. Построение гистограммы

В проекте технического переоснащения предприятия участвуют 80 инженерно-технических работников. Проект предусматривает достаточно большое количество командировок (знакомство с работой предприятий отрасли, поиск необходимого оборудования, обучение работе на новом оборудовании, участие в конференциях и выставках и др.). На предприятии было проведено исследование того, сколько дней за прошедший год сотрудники находились в командировке. Была зарегистрирована информация по каждому из 80 сотрудников команды. В результате получены следующие данные.

11	22	15	7	13	20	21	12	16	19
4	14	11	16	15	32	10	16	17	12
9	11	24	15	16	11	6	21	27	10
22	13	11	16	18	24	11	20	8	14
24	12	15	18	24	15	14	18	16	24
11	19	14	14	8	19	20	17	17	9
14	23	11	17	10	16	15	13	21	11
17	13	14	10	16	15	10	28	13	14

Задание к кейсу

На основании представленных данных постройте гистограмму.

Кейс 8.5. Построение диаграммы Парето

В рамках аудита качества проводится анализ деятельности контрагентов, предоставляющих транспортные услуги, с целью выявления основных факторов, влияющих на качество предоставляемых услуг. Результаты анализа представлены в табл. 8.1.

Таблица 8.1

**Результаты анализа факторов, влияющих
на качество транспортных услуг**

№	Наименование несоответствия	Количество зафиксированных случаев несоответствия
1	Несвоевременная доставка груза	48
2	Неправильное или несвоевременное оформление документации	256
3	Неправильное хранение груза	7
4	Отказы в обслуживании заявок	55
5	Предоставление неисправного транспорта	31
6	Использование расчетов только на основе предоплаты	8
7	Прочие	19
Всего		424

Задание к кейсу

На основе данных таблицы постройте диаграмму Парето.

Кейс 8.6. Анализ проекта «Цифровые классы»

В 2018 году для школьников г. Москвы планируется реализация проекта, направленного на просвещение в области «цифровой экономики». Целевая группа проекта — школьники 8-11-х классов. Проект призван сформировать у ребят соответствующие компетенции, а также способствовать их профориентации перед окончанием школы. Предполагается в рамках проекта охватить обучением 1440 школьников 113 разных районов г. Москвы и провести для каждого из них профориентационное тестирование. В рамках проекта будет также запущен специализированный сайт, на котором будет присутствовать актуальная информация по проблемам цифровой экономики.

Задание к кейсу

Проведите анализ факторов, влияющих на результаты описанного проекта с использованием причинно-следственной диаграммы Исикавы.

ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА 9. УПРАВЛЕНИЕ ЗАКУПКАМИ ПРОЕКТА

Кейс 9.1. Задача «сделать или купить» при реализации проекта по строительству детейлинг-центра

Собственник дилерского центра по продаже и сервисному обслуживанию автомобилей принял решение о строительстве в центральной части города детейлинг-центра. Детейлинг — это комплексный уход за автомобилем, направленный на восстановление и улучшение его внешнего вида. Потребность в этой услуге в крупных городах постоянно растет.

Основными фазами реализации данного проекта являются: разработка бизнес-плана; оформление земельного участка под строительство; разработка проектно-сметной документации; строительство одноэтажного здания центра на три бокса; закупка и установка оборудования; набор и обучение персонала.

Задания к кейсу

1. Построить иерархическую структуру работ по данному проекту.

2. Определить работы, которые целесообразно передать внешним подрядчикам.
3. Сформировать перечень контрактов на закупку товаров и работ.
4. Путем изучения предложений, содержащихся на сайтах компаний вашего города подобрать потенциальных поставщиков для контрактов, указанных в п. 3.

Кейс 9.2. Задача «сделать или купить» при реализации проекта по модернизации производства

Акционерами завода по выпуску молочной продукции была сформулирована задача существенно повысить конкурентоспособность предприятия. Решение этой задачи требует модернизации как основных производственных цехов, так и инфраструктуры предприятия, а также проведения ремонтных работ в офисных помещениях. Необходимо также существенно обновить действующее оборудование (танки для молока, охладители, гомогенизаторы, сепараторы, нормализаторы молока). Предприятие также нуждалось в современной аналитической лаборатории.

Техническим директором предприятия был подготовлен проект модернизации производства. Проект предусматривает замену всех емкостей для молочного сырья с организацией процессов приемки и взвешивания сырья, приобретение оборудования для молочной очистки молока, для удаления бактерий и споровых микроорганизмов. Также предполагается организовать автоматическую мойку используемого оборудования. Для монтажа вновь приобретенного оборудования планируется строительство пристройки из сэндвич-панелей (на первом этаже этого сооружения должно быть размещено новое оборудование, на втором этаже — офисные помещения).

Задания к кейсу

1. Определить работы, которые целесообразно передать внешним подрядчикам.
2. Сформировать перечень контрактов на закупку товаров и работ.

Кейс 9.3. Выбор поставщика продуктов питания при реализации проекта «Летний спортивный лагерь для юных легкоатлетов»

Проект организации летнего спортивного лагеря для юных легкоатлетов преследует следующие цели: укрепление здоровья юных спортсменов; повышение уровня их физической готовности к интенсивным тренировкам; подготовка к выполнению нормативов, предусмотренных для легкоатлетов в соответствии с возрастной группой; развитие технических и тактических навыков, определяемых легкоатлетической дисциплиной, в которой специализируются юные спортсмены.

В спортивном лагере должно быть организовано 5-разовое питание. Для снабжения лагерной столовой продуктами объявлены торги по отдельным группам продовольственных товаров. В частности, по группе бакалейных

товаров оферты на торги направили три потенциальных поставщика. Оценка поставщиков проводилась по следующим критериям: надежность поставок; цена; качество; условия оплаты; возможность внеплановых поставок; предоставление скидок. Результаты оценки поставщиков по 10-балльной системе приведены в табл. 9.2.

Таблица 9.2

Результаты балльной оценки поставщиков			
Критерий	Поставщик 1	Поставщик 2	Поставщик 3
Надежность поставок	10	9	6
Цена	8	7	6
Качества	7	8	7
Условия оплаты	8	7	7
Возможность внеплановых поставок	7	8	7
Предоставление скидок	9	7	6

Задания к кейсу

1. Оцените важность критериев, назначив каждому из них весовой
2. Определите рейтинг поставщиков на основе имеющихся балльных оценок и назначенных вами весовых коэффициентов.

Кейс 9.4. Формирование системы критериев для отбора поставщиков

На сельскохозяйственном предприятии для различных видов учета использовались различные виды программных продуктов. В частности, бухгалтерский учет базировался на программном продукте «1С: Бухгалтерия сельскохозяйственного предприятия», отдел кадров предприятия использовал программу «1С: Зарплата и кадры», производственный учет велся на основе электронных таблиц Microsoft Excel.

Руководство предприятия приняло решение о переходе на ведение всех видов учета в единой информационной среде. В результате была внедрена система, базирующаяся на программном продукте «1С: Управление сельскохозяйственным предприятием 8». После внедрения системы возникла необходимость обучения всех офисных работников предприятия работе с этим программным продуктом. Для выбора поставщика образовательной услуги были объявлены торги, на которые поступили предложения от нескольких учебных центров.

Задания к кейсу

1. Сформируйте систему критериев для ранжирования потенциальных поставщиков образовательной услуги.
2. Оцените весовые коэффициенты всех выбранных критериев.

ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА 10. УПРАВЛЕНИЕ КОММУНИКАЦИЯМИ ПРОЕКТА

Кейс 10.1. План управления коммуникациями проекта по разработке рекламной кампании

ООО «Счастливое детство», специализирующееся на пошиве детской одежды, подготовило к летнему сезону новую коллекцию. Проведение рекламной кампании этой коллекции детской одежды поручено приглашенной проектной команде в составе: руководитель проекта (общее руководство, координация исполнителей, разработка и контроль календарного плана, контроль исполнения бюджета проекта, формирование плана управления коммуникациями); арт-менеджер (разработка творческой стратегии проекта, контроль за исполнением всех креативных элементов рекламного продукта); дизайнер (визуализация творческих компонентов проекта); менеджер по медийному планированию (формирование медийного плана, работа со средствами тиражирования и распространения рекламы).

Проект рассчитан на 3 месяца (январь — март). Куратором проекта со стороны заказчика (ООО «Счастливое детство») является заместитель генерального директора предприятия по маркетингу.

Задание к кейсу

Разработайте план управления коммуникациями проекта.

Кейс 10.2. План управления коммуникациями проекта по строительству профилактория

Акционеры крупного фармацевтического завода приняли решение о строительстве профилактория для работников предприятия в загородной зоне. Из состава штатных работников предприятия организована команда для реализации данного строительного проекта. В ее состав вошли: руководитель проекта (организация подготовки проектной документации, выбор поставщиков и подрядчиков, календарное и ресурсное планирование, координация и контроль деятельности всех участников проекта; главный инженер (организация работ по проекту на всех стадиях его реализации); администратор контрактов (организация процедур оформления, контроля исполнения и закрытия контрактов); финансовый директор проекта (разработка и контроль исполнения бюджета проекта, управление финансовыми потоками); IT-менеджер (организация информационного обеспечения проекта); руководитель группы управления строительно-монтажными работами (координация работы подрядных организаций, сопровождение всех видов работ на строительной площадке); руководитель группы эксплуатационных испытаний (контроль качества работ, приемка работ у подрядчиков).

Задание к кейсу

Разработайте план управления коммуникациями проекта.

Кейс 10.3. Коммуникационные проблемы директора проекта по маркетингу

Вновь назначенный директор проекта по маркетингу столкнулся с серьезной проблемой: ежедневно на его электронную почту поступали десятки писем от участников проекта с различными запросами. Кто-то просил подготовить справку по результатам анализа рынка, кто-то нуждался в информации о компаниях — потенциальных поставщиках, кто-то направлял свои предложения по участию в проекте. Менеджер по маркетингу буквально захлебнулся в этом потоке писем. Начав разбираться в ситуации, он узнал, что его предшественник основную часть рабочего времени тратил на работу с электронной почтой, в результате на другие дела времени практически не оставалось. В результате он был вынужден покинуть проект. Новый менеджер, проработав 2 месяца в таком же режиме, решил каким-либо образом переломить ситуацию с коммуникациями.

Задания к кейсу

1. Оцените деятельность предыдущего директора проекта по маркетингу.
2. Дайте рекомендации новому менеджеру по маркетингу по изменению системы коммуникаций.

Кейс 10.4. Как проводить совещания

В ходе еженедельных совещаний по проекту, посвященному разработке нового программного продукта, все члены проектной команды разговаривают одновременно, перебивая друг друга. Зачастую параллельно обсуждаются несколько вопросов. Руководитель проекта понимает, что такие совещания имеют чрезвычайно низкую эффективность, но ничего не предпринимает для изменения ситуации.

Задания к кейсу

1. Определите, какие правила проведения совещаний не соблюдаются в этом проекте.
2. Сформулируйте свои предложения руководителю проекта.

Кейс 10.5. Дискуссия на совещании

Во время совещаний руководитель проекта Александр, будучи по натуре творческим человеком и получая удовольствие от генерации идей, нередко высказывал свои идеи одним из первых. Однако как-то раз он обратил внимание, что некоторые участники совещаний в ходе дискуссии никогда не высказывают идей, отличающихся от тех, что он предложил, но в то же время формулируют достаточно интересные мысли при встречах тет-а-тет, когда он их об этом просит. Александр задумался: в чем дело, почему одни и те же люди в одних случаях достаточно активны и креативны, а в других — абсолютно пассивны и склонны к конформизму. Найдя ответ на этот вопрос, Александр кардинально поменял свой подход к проведению совещаний.

Задание к кейсу

Сформулируйте, какие именно изменения, по вашему мнению, внес Александр в подходы к проведению совещаний.

ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА 11. ФИНАНСИРОВАНИЕ ПРОЕКТОВ

Кейс 11.1. Финансирование проекта выхода телекоммуникационной компании в другие регионы

Региональная телекоммуникационная компания «Телезон», (г. Красноярск) приняла решение выйти за пределы Красноярского края. Первым городом за пределами региона, где будет доступен весь спектр ее услуг, стал Абакан, Республика Хакасия. Телекоммуникационная компания открывает в Абакане свой филиал. Для реализации проекта в Абакане на двух телекоммуникационных площадках города размещено современное коммутационное и каналообразующее оборудование. Инвестиционный план этого этапа развития региональной сети оценивается в 12 млн руб. Общий объем инвестиций на реализацию всего проекта выхода в соседние регионы по предварительным оценкам составит 80 млн руб.

Задания к кейсу

1. Предложите руководству компании «Телезон» различные способы финансирования этого проекта.
2. Оцените достоинства и недостатки предложенных способов финансирования.

Кейс 11.2. Организация финансирования крупного инвестиционного проекта

Группа компаний БКФ основана в 2004 г. Она занимается производством гофрированной упаковки из картона. В составе группы компаний — несколько производственных, а также заготовительных и сбытовых предприятий в Москве, Санкт-Петербурге и других городах России. Компания не является публичной.

Несколько лет назад собственники и менеджеры решили реализовать проект строительства нового бумажного завода (поставщика вторичного сырья) в Центральной России. Рассматривались следующие варианты финансирования.

1. Создание совместного предприятия с конкурентами (они тоже являются потребителями вторичного сырья). Предполагалось создание проектной фирмы, которая получала бы инвестиции и на них осуществляла строительство завода. Однако переговоры не увенчались успехом.
2. Привлечение синдицированного финансирования через международные организации — Международную финансовую корпорацию (МФК) или Европейский банк реконструкции и развития. Наиболее плодотворно переговоры шли с МФК, которая была готова инвестировать в проект 15%, а остальное финансирование привлечь в формате синдицированного кредита. Однако в связи с финансовым кризисом 2008 г. МФК отказалась от участия в сделке. Кредитование от партнеров организации также сорвалось, поскольку в синдикат входили несколько европейских

банков, серьезно пострадавших в тот период, и ряд крупных европейских производителей, также потерявших свои позиции в кризис.

Тем не менее было решено не отказываться от проекта, но пересмотреть его масштаб, сроки реализации и изыскать другие источники финансирования. Масштаб проекта был уменьшен (до 3 млрд руб.), техническая документация пересмотрена, и группа компаний БКФ смогла сконцентрировать около 25% необходимых инвестиций. Однако необходимо было найти оставшиеся 75%, при длительном сроке реализации проекта (около 8 лет).

Поскольку группа компаний БКФ не является публичной, привлечение средств с финансового рынка для нее проблематичный и долгий процесс, требующий серьезных изменений в структуре бизнеса. По этой причине в качестве источников финансирования рассматривались финансирование через экспортное кредитное агентство, привлечение банковского кредита, а также комбинация этих источников.

Через экспортное кредитное агентство (ЕСА) напрямую можно профинансировать стоимость закупаемого оборудования, что составляло около 60% от инвестиций в проект.

Остальное финансирование осуществлялось в форме привлечения кредита. При этом вследствие тщательной проработки проектной документации удалось получить одобрение кредитной заявки крупного российского банка с государственным участием и дочерней структуры европейской финансовой группы. В итоге было выбрано предложение российского банка, который был готов предоставить кредит в рублях, притом, что закупка оборудования осуществлялась в Европе. Таким образом, банк взял на себя валютные риски.

В результате часть проекта была профинансирована банком напрямую, а часть — через ЕСА. Кроме того, банк выдал гарантии по аккредитивам, открытым для проекта зарубежными кредитными учреждениями на поставку оборудования.

Задания к кейсу

1. Сформулируйте функции экспортных кредитных агентств. Определите роль такого агентства в данном проекте.
2. Укажите варианты и методы финансирования проекта, используемые компанией. Почему они были отвергнуты?
3. Обоснуйте преимущества выбранного в итоге метода финансирования.

Кейс 11.3. Выбор источника финансирования инвестиционного проекта

Компании «Мультиком» для реализации инвестиционных проектов требуются финансовые ресурсы в размере 1 млрд руб. сроком на 4 года. Компания решила привлечь средства на финансовом рынке путем банковского кредита или эмиссии облигаций. Гарантом выступает головное предприятие — инициатор проекта, которое не требует от проектной компании вознаграждения за предоставление гарантии.

На рабочем совещании у финансового директора рассматриваются варианты привлечения банковского кредита и несколько вариантов эмиссии обычных необеспеченных облигаций, предложенных различными службами компании.

Банковский кредит

Рассмотрев кредитную заявку компании, банк предложил следующие условия кредитования. Кредит в сумме 1 млрд руб. банк предоставляет проектной компании сроком на 4 года под гарантию инициатора проекта. Кредит выдается проектной компании под 20% годовых с ежемесячной выплатой процентов. Кредит погашается единовременно через 4 года.

Эмиссия облигаций

Первый вариант

Финансовый отдел компании для привлечения инвестиционных ресурсов предложил выпустить безотзывные 4-годичные облигации номинальной стоимостью 1000 руб. с купонной ставкой 20% годовых. Доход по купону выплачивается 1 раз в год. По данным, представленным финансовым отделом, в настоящее время аналогичные компании осуществляют эмиссию облигаций на срок 3-5 лет, выплачивая по купону 20% годовых. По мнению финансового отдела, 20% — это нормальная рыночная доходность, которая будет привлекательна для инвесторов и эмиссию облигаций будет достаточно легко разместить. Объем эмиссии, равный 1 млрд руб., потребует выпуска 100 тыс. облигаций по 10000 руб., которые будут выпущены в бездокументарной форме как именные ценные бумаги.

Второй вариант

Данный вариант предложен отделом по управлению собственностью. По мнению специалистов данного подразделения, 20%-й заем слишком дорог. Предложено выпустить безотзывные необеспеченные облигации с купонной ставкой 15% годовых с выплатой купона 1 раз в год, что будет дешевле в обслуживании привлеченных средств.

В представленных материалах специалисты данного отдела аргументируют свою позицию по поводу 15% купона тем, что на финансовом рынке в настоящее время имеются облигации, выпущенные компанией такого же профиля, по которым установлен купон в размере 15%.

Перед проведением совещания финансовый директор дал поручение службе финансового анализа подготовить справку по вопросу о том, какие облигации аналогичных компаний в настоящее время обращаются на рынке и каковы параметры выпуска данных облигаций, и дать экспертную оценку существующим рыночным процентным ставкам.

Из справки службы финансового анализа

1. На фондовом рынке в настоящее время котируются облигации, выпущенные компанией, которая по своим параметрам (виду деятельности, финансовым показателям и др.) весьма похожа на компанию «Мультиком». Облигации имеют номинальную стоимость 1000 руб. и годовую купонную ставку 15%. До срока погашения этих облигаций осталось 5 лет. В настоящее

время облигации этой компании стоят на рынке 85% от их номинальной стоимости.

2. По оценкам аналитиков, доходность по обращающимся облигациям аналогичной компании можно принять в качестве рыночной, т.е. инвесторы готовы предоставить компании необходимые ресурсы под данный уровень доходности. На запрос аналитического отдела независимая инвестиционная компания ответила, что, по ее мнению, с учетом риска инвестиционного проекта инвесторы потребуют от проектной компании доходности в размере 20%.

3. Для выпуска облигаций необходимы услуги финансового консультанта и андеррайтера. Услуги финансового консультанта составляют 500 тыс. руб. Услуги андеррайтера составляют 1,2% от объема эмиссии облигаций по их номинальной стоимости. Андеррайтер гарантирует размещение всего выпуска.

4. Налог на регистрацию проспекта эмиссии составляет 0,8% от объема эмиссии по номинальной стоимости облигаций и уплачивается при подаче проспекта на регистрацию.

5. У компании имеются оборотные средства для оплаты услуг финансового консультанта, андеррайтера и уплаты налога на регистрацию проекта эмиссии.

Задания к кейсу

1. Обсудите предложенные варианты привлечения финансовых средств.

2. Произведите оценку стоимости привлечения капитала по каждому варианту и выберите вариант, который обеспечивает наименьшую стоимость привлекаемых ресурсов. Аргументируйте свой выбор.

Кейс 11.4. Финансирование инновационного проекта[^]

Рассматривается проект создания первого в России крупномасштабного промышленного производства эффективной, долговечной и безопасной теплоизоляционной продукции на основе пеностекла по отечественной технологии. Инвестиционным проектом, реализацию которого осуществляет ЗАО «Компания «СТЭС-Владимир» (проектная компания), предусмотрено строительство в г. Владимире наукоемкого экологически чистого производства, оснащенного современными комплексами технологического оборудования. В настоящее время аналогичную продукцию производят только в США.

К сожалению, в силу различных причин инициаторы проекта не смогли воспользоваться возможностями, предоставляемыми российскими финансовыми институтами развития («инвестиционными лифтами»). Ранние этапы проекта — вплоть до создания опытно-промышленного производства — были обеспечены ими самостоятельно, и привлеченные ресурсы ограничились займом одного из участников. Реализация инновационного проекта в промышленном масштабе стала возможной благодаря его

поддержке государственной корпорацией «Внешэкономбанк» как ведущим национальным финансовым институтом развития, располагающим достаточной ресурсной базой и возможностями обеспечить наиболее благоприятные условия финансирования, недоступные для коммерческих банков. Не менее важную роль играют возможности государственной корпорации по содействию в координации и развертывании работы с основными потребителями продукции. Проект является одним из важнейших по направлению «повышение энергоэффективности» из числа реализуемых в настоящее время с участием государственной корпорации «Внешэкономбанк». В процессе рассмотрения и принятия государственной корпорацией «Внешэкономбанк» решения о финансировании проекта «Создание промышленного производства теплоизоляционной продукции на основе пеностекла марки “Неопорм”» в г. Владимире проект получил статус инновационного, что должно предполагать особый подход при определении условий его финансовой поддержки. Наличие указанного статуса делает возможным получение проектной компанией тех форм государственной поддержки, которые распространяются на инновационные проекты.

Действующие условия финансовой поддержки проекта включают в себя основанное на международной практике проектного и экспортного финансирования кредитование в иностранной валюте закупок инвестиционных товаров и услуг, а также кредитование местных затрат в рублях. Как валютная, так и рублевая части предоставленных ЗАО «Компания «СТЭС-Владимир» кредитных ресурсов носят в целом (в сравнении с корпоративным кредитованием) льготный характер. В то же время их предоставление сопровождается рядом требований к инициаторам проекта, обычно предъявляемых кредиторами к заемщикам при финансировании такого рода операций. В частности, в основе структуры обслуживания кредита лежит требование о равномерности погашения основного долга и процентов без снижения долговой нагрузки в особенно сложный для проектной компании начальный период возврата кредита. Кредитором использована конгруэнтная структура, т.е. совпадающая со сроками погашения долговых обязательств государственной корпорации «Внешэкономбанк» по кредитам зарубежных банков. Между тем очевидно, что задачи вывода завода на проектную мощность и развертывания программы реализации продукции потребуют достаточного времени, что объективно связано с ранее рассмотренными факторами: использованием инновационных производственных процессов, продвижением инновационной продукции на рынке, освоением различных новых сфер и технологий ее применения. Так же, как и другие финансовые институты развития (Международный банк реконструкции и развития. Международная финансовая корпорация и др.), государственная корпорация «Внешэкономбанк» при реализации кредитной программы использовала отдельные компоненты классического проектного финансирования. Однако, хотя некоторые элементы и признаки такого финансирования имеются, в чистом виде условия этой программы к данному типу финансирования

отнести нельзя. В этом контексте, очевидно, корректнее говорить о ряде льгот и преимуществ, которые получили бы спонсоры проекта (если сравнивать с гипотетическим альтернативным вариантом привлечения долгового финансирования на цели проекта в коммерческом банке). Наряду с этим исходя из инновационного характера проекта при организации его финансирования инициаторам со стороны кредитора не был предъявлен ряд типовых требований, что само по себе можно квалифицировать как дополнительные льготы, сделавшие возможным открытие финансирования.

Вместе с тем с учетом инновационного характера проекта ряд базовых требований проектного финансирования не был (и не мог быть) выполнен. Кредитор использовал превалирующие на российском финансовом рынке типовые подходы корпоративного кредитования, а возможности адекватного структурирования проекта не использовались. Операционные стандарты, лежащие в основе кредитно-инвестиционной деятельности государственной корпорации «Внешэкономбанк», квалифицируют кредитора не как стороннего участника проекта, а как его полноценного партнера. Исходя из этого государственная корпорация объективно заинтересована в успехе проекта и должна всячески содействовать его достижению, поскольку выручка от поставок продукции является источником возврата кредита.

Принимая во внимание практику оценки и корректировки первоначальных условий финансирования при создании нового производства и переходе от инвестиционной фазы к эксплуатационной (структура погашения кредита, состав обеспечения и уровень процентной ставки), целесообразно скорректировать условия дальнейшей финансовой поддержки проекта с учетом указанных факторов и его инновационного характера. Прежде всего речь идет об адекватной структуре погашения кредита и снижении долговой нагрузки, особенно в начальный период обслуживания долга.

Задания к кейсу

1. Укажите достоинства и недостатки используемого в инновационном проекте метода финансирования.
2. Предложите перечень изменений, которые необходимо внести в схему кредитования проекта.
3. Сформулируйте перечень мер содействия успешной реализации проекта, которые может оказать государственная корпорация «Внешэкономбанк».

Кейс 11.5. Финансирование проекта строительства завода

Группа компаний «Регион Трейд» начала свою историю в 2001 г., когда была создана компания «Регион Трейд Бакалея», специализирующаяся на оптовых поставках сахара.

На сегодняшний день она является одним из крупнейших региональных трейдеров на сахарном рынке России.

С достижением высокого уровня развития направления, связанного с производством сахара, очередным шагом стало расширение сферы деятельности группы компаний. Бурный рост строительной отрасли в стране выявил одну из основных проблем — недостаток на рынке строительных материалов, оптимальных по цене и технологичных в применении. Это и определило вектор дальнейшего развития компании.

Развитие строительного направления началось с создания компании «Инвестстрой». Изначально «Инвестстрой» выступал с предложением теплоизоляционных материалов, но с развитием компании ассортимент предлагаемой продукции расширялся.

Затем в составе группы была создана строительно-монтажная компания «РТ Комплект», которая выполняет строительные, подрядные, генподрядные работы.

Очередным этапом развития стало решение открыть собственное производственное предприятие по выпуску сэндвич-панелей. Очевидно, что для реализации подобного проекта понадобилось привлечение значительных средств. Был проведен поиск финансового партнера на новое направление для группы. Им оказался «Номос-банк».

Сотрудничество с «Номос-банком» открывало для инициатора проекта по созданию завода «Термолэнд» ряд преимуществ, которые были обусловлены следующими факторами.

1. В период реализации проекта «Номос-банк» был одной из немногих кредитных организаций в России, имевших реальный опыт предоставления услуг в области проектного финансирования.

2. У «Номос-банка» был филиал в г. Новосибирске.

Сотрудничество «Номос-банка» и компании «Термолэнд» не ограничилось предоставлением финансирования в ходе реализации проекта. Налаженное взаимодействие компании и банка позволяло выбирать банковские продукты, которые оптимально подходили для решения задач, возникающих на разных этапах от строительства завода до реализации, выпускаемой им продукции.

Задачи	Решения, предложенные «Номос-банком»
Закупка импортного оборудования	Использование лизинга как наиболее долгосрочного инструмента финансирования
Оптимизация процесса закупки сырья	Применение аккредитивов с постфинансированием
Реализация продукции завода через созданные собственные торговые дома	Использование овердрафтного кредита, который учитывал оборот, связанный с торговой деятельностью
Оптимизация процесса начисления и выплаты заработной платы	Реализация совместно с «Номос-банком» зарплатного проекта

Финансирование проекта в процессе деятельности нового предприятия осуществляется за счет привлечения заемных средств и собственной прибыли.

Схема привлечение заемных средств выглядит следующим образом: лизинговое финансирование в размере 100,3 млн руб. и банковские кредиты «Номос-банка» на общую сумму 188,7 млн руб.

Проект был признан социально значимым и в соответствии с Законом Новосибирской области «О государственной поддержке инвестиционной деятельности на территории Новосибирской области» получил государственную поддержку в виде инвестиций.

Задания к кейсу

1. Оцените достоинства предложенной схемы финансирования проекта.
2. Перечислите признаки, по которым описанную схему следует отнести к проектному финансированию.
3. Дайте рекомендации по совершенствованию процесса финансирования данного инвестиционного проекта.