

**Помощь студентам
онлайн! Без посредников!
Без предоплаты!
<http://diplomstudent.net/>**

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ

УПРАВЛЕНИЕ СОДЕРЖАНИЕМ ПРОЕКТА (Часть 1)

Задание 1. Изучить процесс инициации проекта.

Методические указания

Целью процесса инициации проекта является получение авторизации, т.е. документального разрешения на начало реализации проекта.

Инициация проекта включает следующие этапы:

- 1) идентификация причины разработки проекта;
- 2) генерация и предварительный анализ проектных идей;
- 3) формализация каждой проектной идеи;
- 4) оценка проектных идей и выбор проекта для реализации;
- 5) разработка устава проекта;
- 6) анализ заинтересованных сторон;
- 7) сбор требований заинтересованных сторон.

Основными причинами появления новых проектов являются:

- появившиеся рыночные возможности (избыточные ресурсы, незанятая рыночная ниша, неудовлетворенный спрос и др.);
- инвестиционная привлекательность проекта;
- изменившиеся требования законодательства;
- возникшие проблемы;
- социальная ответственность;
- изменившиеся рыночные условия;
- научно-технический прогресс.

Примеры причин разработки проектов:

1) Санкции, наложенные США на Россию, явились причиной запуска проекта по созданию национальной платежной системы и выпуску в обращение карты «Мир».

2) Появившиеся избыточные финансовые ресурсы у предприятия по розливу минеральной воды послужили причиной реализации проекта строительства собственного ресторана.

3) Самое масштабное за последние 115 лет наводнение на Дальнем Востоке, приведшее к подтоплению более 13 тыс. жилых домов, стало причиной реализованного Первым каналом телевидения проекта «Всем миром», в рамках которого построено 24 коттеджа для пострадавших от наводнения.

4) Новые требования экологического законодательства обусловили необходимость реализации проекта по строительству предприятием новых очистных сооружений.

Оценка проектных идей осуществляется по следующему алгоритму

1) Формируется массив критериев для оценки проектов. Выбор критериев зависит от вида бизнеса, специфики проектов, субъективных предпочтений руководства материнской компании.

2) Каждому критерию в зависимости от его важности присваивается весовой коэффициент. Определить весовые коэффициенты, например, можно путем опроса топ-менеджеров компании, предложив им распределить 100% «веса» между всеми выбранными критериями, усреднив затем результаты опроса.

3) Каждый критерий оценивается экспертами по 10-балльной системе (чем более приемлемым является проект по данному критерию, тем выше балл). Эта процедура проводится для всех проектных идей.

4) Общая оценка проектной идеи находится путем умножения оценки каждого критерия на соответствующий весовой коэффициент с последующим суммированием всех произведений (так называемая аддитивная свертка оценок).

Задача. Провести балльную оценку трех проектных идей по следующим критериям: актуальность, уровень рисков, эффективность, соответствие бизнесу компании, бюджет, длительность. Результаты оценки представить в виде таблицы.

Таблица 1 — Результаты балльной оценки проектных идей

Критерии оценки	Вес	Проект 1		Проект 2		Проект 3	
		балл	оценка	балл	оценка	балл	оценка
Актуальность							
Соответствие бизнесу компании							
Уровень рисков							
Бюджет							
Эффективность							
Срок реализации							
Итого	1						

Выбрать наиболее предпочтительный проект.

Решение:

Проведем балльную оценку трех проектных идей:

Проект 1. Санкции, наложенные США на Россию, явились причиной запуска проекта по созданию национальной платежной системы и выпуску в обращение карты «Мир».

Проект 2. Появившиеся избыточные финансовые ресурсы у предприятия по розливу минеральной воды послужили причиной реализации проекта строительства собственного ресторана.

Проект 3. Самое масштабное за последние 115 лет наводнение на Дальнем Востоке, приведшее к подтоплению более 13 тыс. жилых домов, стало причиной реализованного Первым каналом телевидения проекта «Всем миром», в рамках которого построено 24 коттеджа для пострадавших от наводнения.

Данные оформим в виде таблицы 2.

Таблица 2 — Результаты балльной оценки проектных идей

Критерии оценки	Вес	Проект 1		Проект 2		Проект 3	
		балл	оценка	балл	оценка	балл	оценка
Актуальность	0,15	10	1,5	5	0,75	10	1,5
Соответствие бизнесу компании	0,05	1	0,05	5	0,25	5	0,25
Уровень рисков	0,2	8	1,6	10	2	10	2
Бюджет	0,25	10	2,5	10	2,5	8	2
Эффективность	0,3	10	3	8	3	10	3
Срок реализации	0,05	2	0,1	1	0,05	5	0,25
Итого	1		8,75		8,55		9

Балльная оценка проектных идей показала, что самый высокий балл у проекта № 3 и составляет 9 баллов, следовательно, данный проект наиболее предпочтительный.

Задание 2. Кейс. SWOT-анализ проекта открытия магазина автозапчастей.

Проект предполагает открытие магазина автозапчастей «Все для твоей иномарки». Выбранный район для реализации проекта густо заселен, практически отсутствуют конкуренты, имеются хорошие подъездные пути, в том числе и для доставки запасных частей транзитным транспортом.

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

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

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

Первоначальные затраты на реализацию данного проекта составляют 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.

Решение:

SWOT-анализ проекта открытия магазина автозапчастей представим в виде таблицы 3.

Таблица 3- *SWOT*-анализ проекта открытия магазина автозапчастей

Сильные стороны	Слабые стороны
<p>Наличие финансовых ресурсов для открытия бизнеса;</p> <p>Практически отсутствуют конкуренты, Имеются хорошие подъездные пути;</p> <p>Удобное географическое расположение магазина (выбранный район густо заселен);</p> <p>Наличие средств для покупки собственной площади;</p> <p>Ориентация магазина в первую очередь на начинающих автолюбителей, а также на первичных и вторичных;</p> <p>Хорошая заработная плата работникам;</p> <p>Наличие штата квалифицированных консультантов, которые смогут помочь в выборе нужного товара.</p> <p>Магазин планируется разместить на первом этаже жилого дома, это очень удобно для потребителей.</p>	<p>Магазин ориентирован только на продажу запчастей, не предусматривает других дополнительных услуг (например, ремонт автомобилей);</p> <p>Запчасти предназначены в основном для машин-иномарок, не предусмотрена реализация автозапчастей для отечественных автомобилей.</p> <p>Первоначальные затраты на рекламу составляют 60 тыс. руб., однако скорее всего этого будет недостаточно. Не предусмотрена интернет-реклама, создание сайта и т.д.</p> <p>Магазин открывает индивидуальный предприниматель, однако существуют минусы работы в статусе ИП, например: предприниматель отвечает по долгам всем своим имуществом.</p>
Возможности	Угрозы
<p>Занять наибольшую долю рынка из-за отсутствия конкуренции и густой населенности района;</p> <p>Увеличение объемов продаж и прибыли;</p> <p>Расширение ассортимента запчастей, ориентация также на отечественные авто;</p> <p>Выход на новые рынки и увеличение географического охвата потребителей.</p> <p>Создание интернет-магазина и реализация товаров на рынке электронной коммерции.</p>	<p>Появление новых конкурентов;</p> <p>Развитие рынка электронной коммерции (продажа товаров в сети Интернет);</p> <p>Снижение покупательской способности населения;</p> <p>Не высокий объем продаж, так как ассортимент магазина рассчитан только на иномарки.</p> <p>Экономическая нестабильность в стране и в мире.</p>

Итак, представленный *СВОТ*-анализ проекта открытия магазина автозапчастей показал, что у данного проекта много сильных сторон и возможностей. Тем не менее компания имеет угрозы и слабые стороны. К слабым сторонам относятся: ассортиментная политика и политика продвижения. В настоящее время рынок электронной коммерции начинает набирать обороты и ежегодно увеличивается, поэтому

в первую очередь необходимо создание интернет-магазина, который будет охватывать большее количество потребителей. Также необходимо расширение ассортимента, осуществлять реализацию запчастей не только для иномарок, но и для отечественных авто. Лучше будет если компания сможет оказывать дополнительные услуги, например, ремонт автомобилей.

Появление новых конкурентов, развитие рынка электронной коммерции создают угрозу для данного магазина. Тем не менее, проект имеет возможности для развития: выход на новые рынки, расширение ассортимента в перспективе, рост продаж и прибыли.

Задание 3. Кейс. 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.

Решение:

1) Укажите причины, по которым данная идея проекта может быть отклонена. Основными причинами, по которым данная идея проекта может быть отклонена являются следующие:

- наличие в данном микрорайоне конкурирующего предприятия торговли;
- магазин предлагается открыть на арендованных площадях первого этажа торгового центра, при этом существует риск роста арендной платы, в случае,

если компания будет получать не достаточный объем продаж и прибыли, рискует обанкротиться;

-развитие рынка электронной коммерции позволяет потребителями покупать более дешевые детские товары в сети Интернет(интернет-магазинах и маркетплейсах), это снижает объемы оффлайн торговли.

2) Предложите альтернативные варианты инвестирования.

Альтернативными вариантами инвестирования могут являться инвестиции в рынок электронной коммерции. Открытие интернет магазина по продаже детских или иных любых товаров или открытие маркетплейса. На маркетплейсе могут продавать товары большинство продавцов и ассортимент может быть очень разнообразный, не только игрушки и детские товары, но и одежда, обувь, постельное белье, домашняя утварь, бытовая техника и другое. В настоящее время наиболее популярными маркетплейсами являются: Wildberries, Озон, СберМаркет, СберМегаМаркет, СДЭКМаркет, ЯндексМаркет и другие. Также в последнее время большую популярность получили роботизация и цифровизация (оказание услуги по цифровизации, производство роботов и т.д.), поэтому лучше инвестировать в развитие этих направлений.

3) Сформулируйте основные задачи проекта.

Основными задачами инвестиционного проекта –открытие маркетплейса или интернет-магазина:

- минимизация риска при осуществлении инвестиционных проектов;
- оптимизация инвестиционных вложений;
- максимизация финансовой отдачи;
- обеспечение финансовой устойчивости и платежеспособности компании;
- удовлетворение потребности населения;
- увеличение доли компании на рынке и повышение конкурентоспособности.

Точно такие же задачи и у инвестиционного проекта по роботизации и цифровизации.

Задание 4. Кейс. 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.

Решение:

- 1) Укажите ожидаемые результаты проекта.

Ожидаемыми результатами проекта являются:

- рост финансовых показателей в бюджет села;
- увеличение срока службы основных фондов местных сельскохозяйственных предприятий;
- повышение занятости населения села;
- повышение качества уборки без потерь сельскохозяйственной продукции.

- 2) Сформулируйте основные задачи проекта.

Основные задачи проекта:

- максимизация финансовых поступлений в бюджет;
- обеспечение занятости населения села
- повышение качества работы основных фондов.

- 3) Выявите проблемные вопросы, которые должны быть проработаны в рамках предварительного анализа проекта.

Проблемными вопросами, которые должны быть проработаны в рамках предварительного анализа проекта являются следующие:

- необходимо составление бизнес плана, в том числе финансовый план, который будет отражать будущие потоки денежных средств (доходы и расходы), необходим расчет показателей во времени с учетом дисконтирования; расчет показателя окупаемости инвестиций и т.д.;

-необходимо выявить сколько не занятых рабочих в селе, которые могли бы работать в компании; какой уровень образования; сколько сотрудников необходимо для работы в цеху по ремонту тракторов;

- проект предполагает возведение здания специализированного цеха по ремонту шасси тракторов типа К-701 с годовой производственной программой 500 ремонтов, однако необходимо определить есть ли такая потребность в проведении такого количества ремонтов в год, возможно, что большую часть времени такой цех будет простаивать без работы;

-в целом необходимо рассчитывать экономическую эффективность проекта, на сколько это выгодно и надо ли это вообще реализовывать, может быть выгоднее воспользоваться услугами по ремонту сторонних организаций, чем создавать собственный цех по ремонту тракторов; или лучше покупать трактор более современный, лучшего качества и производительности, чем оказывать ремонты по старым основным фондам.

4) Разработайте критерии успеха проекта, которые позволят судить о степени успешности проекта.

Смысл общей оценки инвестиционного проекта [(investment) project evaluation/appraisal] заключается в представлении всей информации о последнем в виде, позволяющем лицу, принимающему решение, сделать заключение о целесообразности (или нецелесообразности) осуществления инвестиций. В этом контексте особую роль играет коммерческая оценка [commercial evaluation = финансово-экономическая оценка)

Общие критерии коммерческой привлекательности инвестиционного проекта-этих критериев два. Кратко их можно обозначить как «финансовая состоятельность» (финансовая оценка) и «эффективность» (экономическая оценка). Оба указанных критерия взаимодополняют друг друга. В первом случае анализируется ликвидность (платежеспособность) проекта в ходе его реализации. Во втором - акцент ставится на потенциальной способности проекта сохранить покупательную ценность вложенных средств и обеспечить достаточный темп их прироста.

На примере проекта: Производственный цех по ремонту тракторов, критериями успеха будут являться:

- 1) финансовая состоятельность-рост показателей финансовой устойчивости, повышение платежеспособности, рост поступлений в бюджет и т.д.
- 2) экономическая эффективность-рост прибыли, рентабельности, объемов продаж, быстрая окупаемость инвестиций, увеличение срока службы основных фондов, повышение производительности основных фондов, снижение уровня безработицы и т.д.