ПРИЛОЖЕНИЕ А
ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ МАТЕРИАЛОВ ДЛЯ ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ
ПО ДИСЦИПЛИНЕ «Разработка и реализация проектов»

1. Перечень оценочных средств для компетенций, формируемых в результате освоения дисциплины

Код контролируемой компетенции	Способ оценивания	Оценочное средство
УК-2: Способен определять круг задач в рамках поставленной цели и выбирать оптимальные способы их решения, исходя из действующих правовых норм, имеющихся ресурсов и ограничений	Зачет	Комплект контролирующих материалов для зачета

2. Описание показателей и критериев оценивания компетенций, описание шкал оценивания

Оцениваемые компетенции представлены в разделе «Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с индикаторами достижения компетенций» рабочей программы дисциплины «Разработка и реализация проектов».

При оценивании сформированности компетенций по дисциплине «Разработка и реализация проектов» используется 100-балльная шкала.

Критерий	Оценка по 100-балльной шкале	Оценка по традиционной шкале
Студент освоил изучаемый материал, выполняет задания в соответствии с индикаторами достижения компетенций, может допускать отдельные ошибки.	25-100	*Зачтено*
Студент не освоил основное содержание изученного материала, задания в соответствии с индикаторами достижения компетенций не выполнены или выполнены неверно.	0-24	*Не зачтено*

3. Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки уровня достижения компетенций в соответствии с индикаторами

1.Ознакомьтесь с кейсом и определите круг задач в рамках анализа поставленной цели.

Компетенция	Индикатор достижения компетенции
УК-2 Способен определять круг задач в рамках поставленной цели и выбирать оптимальные способы их решения, исходя из действующих правовых норм, имеющихся ресурсов и ограничений	УК-2.1 Анализирует поставленную цель и формулирует задачи, которые необходимо решить для её достижения

УК-2.1	Анализирует поставленную цель и формулирует задачи, которые необходимо решить для её достижения

Задание: Ознакомьтесь с кейсом и определите круг задач в рамках анализа поставленной цели.

КЕЙС

Коммуникационная корпорация Jarvis на выбор оптимального способа решения задач с учетом существующих ресурсов и ограничений

История корпорации

Jarvis Communication — молодая фирма, сориентированная на разработку, производство и продажу миниатюрных телефонов. В прошлом году доход от продаж составил $6,5 миллиона, и это был первый прибыльный год за три года существования фирмы. Телефон уникален по своим качествам: он всего два дюйма в длину, весит две унции, а миниатюрная трубка вставляется в ухо. Динамик и микрофон выполняют все функции обычного телефона (кроме набора номера). В телефоне используется технология костной проводимости звука, которая реагирует на незначительные колебания в голове, когда человек разговаривает. Стоимость телефона $99. Рынок фирмы быстро вырос и достиг мирового уровня. Аналитики полагают, что в последующие 5 лет рынок будет увеличиваться на 50% ежегодно.

Большая часть разработок миниатюрного телефона принадлежит Карли Ярвису — инженеру-электрику. Она также является автором более 20 новых продуктов, уже спроектированных и с готовыми чертежами Ярвис считает, что инновации в способе телекоммуникации являются основой будущего успеха компании. По ее мнению, прежде всего должно быть качество, а прибыль и отдача последуют потом. В прошлом месяце компания купила небольшую фирму, специализирующуюся на выпуске и установке на печатные платы кремниевых чипов. Продукция компании Jarvis Communication идет нарасхват. Руководство компании размышляет о необходимости зарегистрироваться на Нью-Йоркской фондовой бирже на случай крупного расширения.

Управление

В компании работает 120 человек, и она имеет матричную структуру управления, чтобы стимулировать проектное управление. Для каждого сотрудника главным является качество. Ярвис считает, что стиль руководства должен быть коллегиальным, рабочие условия должны доставлять радость и компания должна производить продукты, которые делают жизнь легче и лучше. Маркетинг отвечает за обеспечение прямой продажи оригинального оборудования (OEM). Технический отдел отвечает за проектирование и развитие продукта. Производственный отдел контролирует производство и качество продукта.

Будущее

Внешнее. Предполагается, что в последующие 7 лет рынок телекоммуникационных продуктов увеличится на 20%. Хотя сегодня у компании нет конкурентов, появление многих новых компаний ожидается в ближайшем будущем. С каждым днем время реализации будет становиться все важнее. Чтобы выжить, необходимо будет поддерживать появление новых продуктов. Стратегический альянс с компьютерными и коммуникационными фирмами неизбежен, так как промышленность развивается, и ассортимент изделия увеличивается. Самую большую угрозу представляет Восток.

Внутреннее. Наиболее захватывающим образцом нового продукта является миниатюрный радиотелефон. Такой телефон позволяет людям свободно передвигаться, освобождая руки. Телефон вставляется в ухо, а у пользователя находится небольшой пакетик размером с пачку жевательной резинки и весом около 1 унции. Предполагается продавать такой телефон за $150. Следующим этапом будет их производство в большом количестве, и сделать это нужно как можно скорее.

Другим продуктом является миниатюрный телефон, который использует голосовые технологии для компьютера — набрать номер покупателя, записать и передать данные. Этот образец был продемонстрирован с компьютерами Apple. Так как телефон использует технологию костной проводимости звука (а не воздушную), всякие фоновые шумы отсутствуют, и качество звука значительно улучшается по сравнению с обычными телефонами. Такой телефон предполагают продавать по $200.

Существуют и другие разработанные продукты, образцов которых пока нет, например

1 Голосовые документы.

2 Миниатюрные программируемые телефоны с памятью на 100 номеров.

3 Специальные наборы для мгновенной отправки и получения информации, используемые при хирургических операциях. Например, в клинике Мауо или клинике раковых заболеваний в Техасе. Этот продукт считается «социально-осознанным» продуктом.

4 Голосовые сотовые телефоны для военных и полиции, где нет традиционного микрофона, активизации голоса и необходимости носить микрофон, привлекли самых различных клиентов.

5 Уменьшение размеров печатных плат на 75% в результате приобретения новой компании.

Руководство Jarvis Communication считает, что сейчас самое время начать подготовку для полномасштабного производства и проникновения в коммуникационную и компьютерную промышленность. В настоящее время компания имеет $2 миллиона денежных резервов, чтобы начать эти операции. Дополнительные фонды для дальнейшего расширения можно получить через выпуск акций.

Jarvis обратилась к команде управленцев с просьбой разработать формулировку задач компании, три основных цели и задачи для Jarvis Communication. Каждая функциональная зона должна разработать 4 ключевых цели для поддержки корпоративной цели.

2.Ознакомьтесь с кейсом и определите круг задач в рамках анализа поставленной цели. Разработайте для чемпионата набросок структуры распределения работ проекта по этапам. Каковы основные промежуточные результаты для организации и проведения такого мероприятия, как футбольные соревнования?

Компетенция	Индикатор достижения компетенции
УК-2 Способен определять круг задач в рамках поставленной цели и выбирать оптимальные способы их решения, исходя из действующих правовых норм, имеющихся ресурсов и ограничений	УК-2.1 Анализирует поставленную цель и формулирует задачи, которые необходимо решить для её достижения

УК-2.1	Анализирует поставленную цель и формулирует задачи, которые необходимо решить для её достижения

Задание: Ознакомьтесь с кейсом и определите круг задач в рамках анализа поставленной цели. Разработайте для чемпионата набросок структуры распределения работ проекта по этапам. Каковы основные промежуточные результаты для организации и проведения такого мероприятия, как футбольные соревнования?

Кейс

Загружая на кухне посудомоечную машину, Николетт Ларсон рассказывала своему мужу Кевину о первом заседании Комитета по организации соревнований с участием «Манчестер Юнайтед». Миссис Ларсон, называющая себя «футбольной мамой», была избрана директором соревнований и отвечала за организацию первых летних игр клуба.

Футбольный клуб «Манчестер Юнайтед» (ФКМЮ), базирующийся в Манчестере, штат Нью-Гэмпшир, был образован в 1992 г. с целью обеспечить более высокий уровень подготовки игроков-любителей и, таким образом, подготовить их к Государственной Программе Олимпийского Развития и участию в школьных и университетских командах. В клубе тренируются 24 мальчика и девочки (в возрасте от 9 до 16 лет), являющихся членами команд-участников Футбольной Ассоциации Гэмпшира и Женской Футбольной Лиги Гранитного Штата. Осенью того же года совет директоров клуба с целью получении доходов принял решение спонсировать летний футбольный чемпионат, для участия в котором приглашались все желающие. Поскольку среди молодежи футбол пользовался огромной популярностью, организация и проведение летних соревнований стали распространенным способом зарабатывания денег, ФКМЮ регулярно принимает участие в 3—-4 летних соревнованиях в различных местах в Новой Англии. Такие соревнования приносят клубу-организатору от $50 000 до $70 000. ФКМЮ нужны дополнительные средства для ремонта, переоборудования и расширения футбольных полей спорткомплекса Рок Риммой. Средства также могли бы пойти на расширение программы стипендий, которые клуб выплачивает как финансовую помощь тем игрокам, которые не могут позволить себе ежегодный взнос в размере $450.

Николетт описала мужу шаг за шагом все, что в тот вечер происходило на первом заседании комитета. Она начала заседание с того, что попросила всех представиться и немного рассказать о себе, и далее объявила о том, как она рада, что клуб собирается спонсировать свой собственный чемпионат. Затем она предложила членам комитета внести свои предложения о том, что надо будет сделать для организации и проведения соревнований; при этом она записывала их мнения на огромных листах.

Все это вылилось в свободный обмен мнениями и предложениями. Один из присутствующих немедленно подчеркнул важность приглашения квалифицированных судей и подробно описал, как команда его сына проиграла чемпионат из-за неквалифицированного судейства. За этим последовали другие истории о несправедливости на футбольном поле. Другой присутствующий предложил немедленно войти в контакт с местными колледжами и попросить у них разрешения использовать их поля. Более 30 минут было потрачено на обсуждение того, как будет проводиться отбор команд и какую плату комитет будет взимать за участие в соревнованиях. Спор разгорелся по поводу того, нужно ли награждать команды-победительницы в каждой возрастной группе медалями или кубками. Одни считали, что медали — это слишком дешево, другие, что кубки — это слишком дорого. Кто-то предложил найти местных спонсоров для того, чтобы собрать средства на проведение соревнований. За предложением продавать футболки с эмблемой соревнований последовали критические замечания о футболках, которые родители купили на других подобных соревнованиях. Кто-то предложил пригласить знакомого художника для разработки эмблемы соревнований. Собрание закончилось на 30 минут позже запланированного срока, и до конца досидела только половина членов комитета. Николетт приехала домой с семью листами идей и предложений и мигренью.

Наливая воду в стакан и давая Николетт лекарство от головной боли, Кевин старался утешить жену тем, что организация соревнований — это более крупный и сложный проект по сравнению с теми, над которыми он работает» своей проектной-технической фирме. Он предложил помочь в разработке плана проекта и сказал, что первым делом им надо будет структурировать работу над проектом по этапам.

Разработайте для чемпионата набросок структуры распределения работ проекта по этапам. Каковы основные промежуточные результаты для организации и проведения такого мероприятия, как футбольные соревнования?

Каким образом создание структуры распределения работ проекта по этапам разрешит некоторые проблемы, возникшие во время первого заседания и поможет Николетт организовать и спланировать проект?

Где Николетт может получить дополнительную информацию, которая даст ей возможность разработать структуру распределения работ проекта по этапам для соревнований?

Как могут Николетт и ее основные помощники использовать структуры распределения работ проекта по этапам для проведения расчетов, затрат на соревнования? Почему это может быть полезной информацией?

3.Ознакомьтесь с кейсом и выберите оптимальный план действий для решения проблемы, с учётом существующих ресурсов и ограничений.

Компетенция	Индикатор достижения компетенции
УК-2 Способен определять круг задач в рамках поставленной цели и выбирать оптимальные способы их решения, исходя из действующих	УК-2.2 Выбирает оптимальный способ решения задач с учётом существующих ресурсов и ограничений

правовых норм, имеющихся ресурсов и ограничений	

УК-2.2	Выбирает оптимальный способ решения задач с учётом существующих ресурсов и ограничений

Задание: Ознакомьтесь с кейсом и выберите оптимальный план действий для решения проблемы с учётом существующих ресурсов и ограничений.

Игровая компания Hector (HGC) является образовательной игровой компанией, специализирующейся на создании образовательных игр для детей. HGC существует на рынке 4 года. Этот год был знаменательным для компании. Она получила большой приток капитала для развития, выпустив акции неофициально через инвестиционный банк фирмы. Прибыль на инвестиции за последний год составила более 25% при нулевом долге. Темпы роста за последние 2 года составляли приблизительно 80%. Родители и дедушки с бабушками раскупали продукцию компании почти с такой же скоростью, с какой она разрабатывалась. Каждый из 56 работников компании — энтузиаст и стремится сделать все для того, чтобы компания стала самой большой и лучшей компанией образовательных игр в мире. Основательницу фирмы Салли Петерс журнал «Молодой предприниматель» охарактеризовал, как «молодого предпринимателя, к которой следует присмотреться». Она сумела создать такую культуру организации, когда все заинтересованные лица стремятся к инновациям, усовершенствованиям и овладению профессией.

В прошлом году 10 менеджеров высшего звена компании (HGC) работали с консалтинговой фирмой McKinley над разработкой стратегического плана организации. В этом году те же 10 менеджеров уединились в местечке Аруба, чтобы сформулировать стратегический план на следующий год, используя методы, предложенные консультационной фирмой McKinley. У большинства руководящих работников есть консенсус относительно направления развития компании в настоящее время и в перспективе. Но нет согласия в том, как это следует осуществлять, Петерс, которая является президентом компании HGC, считает, что теряет контроль над ситуацией. Количество конфликтов увеличивается. Некоторые руководители все время говорят о создании нового проекта. Когда возникает конфликт из-за распределения ресурсов между проектами, каждый руководитель проекта полагает, что его проект самый важный. Многие проекты не выполняются в срок и превышают свой бюджет. Вчерашнее заседание менеджеров выявило, что некоторые лучшие специалисты HGC работают над международной деловой игрой для студентов колледжей. Этот проект не согласуется с видением организацией ниши рынка. Иногда кажется, что каждый пляшет под свою дуду. Требуется уделять больше внимания дисциплине, чтобы добиться согласия в том, как должна осуществляться стратегия с учетом имеющихся у организации ресурсов.

Вчерашнее собрание вызвало обеспокоенность у Петерс. Проблемы появляются совсем не в подходящее время. На следующей неделе планируется

увеличение размеров организации, количества новых продуктов в год и мер по организации сбыта. 15 новых работников присоединятся к компании в следующем месяце. Петерс стремится проводить такую политику, которая позволила бы наилучшим образом использовать возможности новых людей. На горизонте вырисовываются и потенциальные проблемы. Другие игровые компании заметили успех HGC в своих нишах на рынке; одна компания попыталась переманить к себе одного из основных разработчиков продукта компании HGC. Петере хочет достойно встретить любого потенциального конкурента и препятствовать появлению новых на своем рынке. Она осознает, что HGC ориентирована на проект, но неуверена, насколько хорошо она справляется с руководством такой организации — особенно при таких высоких темпах роста и потенциальной конкуренции, которая скоро может стать реальностью. Важность возникающих проблем требует быстроты реакции и решений,

Петерс наняла вас в качестве консультанта. Она предложила вам следующий формат контракта. Вы можете использовать и другой, если это пойдет на пользу делу.

Какова наша основная проблема?

Определите несколько симптомов проблемы.

Какова основная причина проблемы?

Предоставьте подробный план действий для решения проблемы. Будьте конкретны и предоставьте примеры, относящиеся к HGC.

4.Ознакомьтесь с кейсом и помогите компании выбрать оптимальное направление развития, с учётом существующих ресурсов и ограничений.

Компетенция	Индикатор достижения компетенции
УК-2 Способен определять круг задач в рамках поставленной цели и выбирать оптимальные способы их решения, исходя из действующих правовых норм, имеющихся ресурсов и ограничений	УК-2.2 Выбирает оптимальный способ решения задач с учётом существующих ресурсов и ограничений

УК-2.2	Выбирает оптимальный способ решения задач с учётом существующих ресурсов и ограничений

Задание. Ознакомьтесь с кейсом и помогите компании выбрать оптимальное направление развития, с учётом существующих ресурсов и ограничений.

Кейс

Керамический комбинат в городе Глазов, административном центре Удмуртии, был основан в 1920-х годах XX века. Компания изготавливала керамическую посуду, тару, бытовые изделия. Во многом тот же профиль унаследовало предприятие ООО «Керамика-Глазов», владельцами которого сейчас являются три человека, в том числе генеральный директор Сергей Агафоников.

Производственные площади комбината составляют 2,6 тыс. кв. м. Здесь работает около 100 человек, выручка компании — 2–2,5 млн руб. в месяц. «Таких небольших керамических комбинатов в России немало, многие были основаны при советской власти. Треть из них уже закрылась, старое оборудование не позволяет конкурировать с крупными российскими заводами, имеющими современное производство, а также производителями из Китая. Себестоимость продукции у них ниже, а, следовательно, ниже и цена»,— рассказывает Агафоников.

«Керамика-Глазов» держится за счет устоявшейся клиентской базы и низкой стоимости рабочей силы: в небольшом городе с населением 100 тыс. человек 15 тыс. руб. в месяц считается неплохой зарплатой. В течение десяти лет предприятие приносило акционерам стабильную, хоть и небольшую прибыль. Но продажи основного ассортимента (посуда, вазы, кашпо) падают на 1–2% в месяц уже в течение двух лет. Несколько месяцев назад Агафоников взял на себя руководство предприятием, надеясь вывести его из кризиса и найти новые перспективные ниши.

Товары для дома

Ассортимент «Керамика-Глазов» состоит примерно из 500 позиций. Это керамическая посуда, горшочки для жаркого, формы для заливного, супницы и бочонки для меда, вазы и кашпо, ландшафтные фигуры для сада. Кроме того, компания выпускает тематические сувениры к праздникам, фигурки зверей и персонажей популярных мультфильмов, амфоры, панно, декоративные подставки, всегда актуальные колокольчики и теремки, свадебные фигурки, лапти и валенки.

Разработкой дизайна всех изделий занимается художественный отдел из трех человек. Комбинат использует местную и привозную глину, несколько поставщиков из разных регионов привозят необходимые ингредиенты (шамот, жидкое стекло, флюс, нефелин, глазурь). Производственные мощности полностью загружены, завод выпускает 15–20 тыс. изделий в месяц.

Постоянными покупателями керамики являются несколько крупных торговых сетей, остальная продукция уходит в небольшие магазины, напрямую или через оптовые фирмы. Ассортимент расходится по всей европейской части России. Сотрудничает «Керамика-Глазов» и с несколькими ликеро-водочными предприятиями, обеспечивая их сувенирными бутылками под бальзамы. Компания реализует около 20 тыс. подобных бутылок в год.

Оптовая стоимость кашпо и ваз составляет от 60 до 700 руб. за штуку, горшочков и другой посуды — 50–150 руб., сувениров — от 40 до 400 руб. Ландшафтные керамические фигуры продаются по цене от 200 до 850 руб.

Примерно 50% продукции изготавливается с помощью литья и с использованием гипсовых форм, 35% — штамповкой. Более дорогие изделия — предметы, изготавливаемые вручную,— отлить промышленным способом невозможно. Это некоторые вазы и кашпо, а также ряд сувениров. Всего в ассортименте предприятия они составляют около 15%.

Рентабельность основной продукции, выпускаемой с помощью штамповки и литья, невысока. «Некоторые позиции не приносят нам прибыли, но они востребованы, а клиентам удобно закупать в одном месте весь товар»,— поясняет предприниматель.

Средняя рентабельность производства составляет 10–15%, правда, у «Керамика-Глазов» есть и более рентабельные позиции, например, сувениры, выпуск которых предприниматели наладили в 2011 году. «Сувенирное направление оказалось очень перспективным, производство некоторых изделий позволяет получить прибыль до 100%. Некоторое время заказчики привыкали к новому ассортименту, но потом он «пошел». Мы планируем расширять это направление, делать гербы городов, сувениры к памятным датам, осваивать туристическую и дачную тематику»,— говорит гендиректор. Маленькие фигурки не только рентабельны, но и позволяют оптимизировать производственный процесс. Например, для обжига их можно ставить в печь внутри более крупного изделия, тем самым экономится электричество.

Помимо запуска в производство сувениров, предприниматели сумели сократить количество брака и боя, достигнув среднеотраслевых показателей. Но выжить только за счет этих мер, по мнению Агафоникова, вряд ли получится.

Керамическая ниша

Большие затраты на производство — основной бич старых комбинатов. Гончарный цех завода был построен в 1978 году, тогда же было приобретено основное оборудование. «Для обжига мы используем старые печи, которые работают на электричестве. Современные печи работают на газе: он дешевле на 30%. Но такая печь стоит около 2,5 млн руб., маленькие предприятия не имеют таких ресурсов»,— говорит Агафоников.

Без модернизации оборудования, по его мнению, заводу не обойтись — это первоочередная задача. Сейчас компания собирается взять кредит в размере 15 млн руб. в «Сбербанке» под 6% годовых и сроком на пять лет, заложив основные средства (здания и оборудование), стоимость которых оценивается в 25 млн руб. Денег хватит на переоборудование литьевого цеха и покупку новых литьевых машин. «Это позволит сделать конкурентоспособной основную продукцию и остановить падение продаж. У нас лояльная клиентура, если мы сможем продавать товар по ценам, которые предлагают крупные заводы, покупать будут у нас»,— уверен Агафоников.

Модернизация, по мнению предпринимателя, поможет заводу продержаться на плаву год или два. Но, чтобы предприятие могло развиваться и конкурировать с крупными поставщиками, этого недостаточно. «Конкуренты ведь тоже не стоят на месте. Крупные предприятия вкладывают в оборудование и технологии до 1 млн евро и постоянно усовершенствуют производственный процесс»,— говорит он. К тому же себестоимость продукции зависит от объемов выпуска, а у «Керамика-Глазов» объемы несопоставимы с крупными российскими или китайскими заводами. Агафоников уверен, что небольшому предприятию необходимо найти свою, пусть даже узкую, нишу и попытаться стать в ней лидером.

НИОКР для комбината

Производители керамики, по словам Агафоникова, сейчас переживают не лучшие времена. В Европе, например, многие предприятия закрываются, не выдержав конкуренции с Китаем, а продажи керамики в целом падают. В то же время в США и России они растут. «Высокохудожественная керамическая посуда всегда будет востребована. Керамические ножи — очень удобная вещь. Кроме того, сейчас появляются новые технологии, которые позволяют выпускать изделия, покрытые светящейся глазурью»,— говорит предприниматель.

Со стороны промышленности растет спрос на композитные материалы с использованием керамики. Из таких материалов делают, например, сопла для горелок и форсунки для газовых плит, лопатки для турбин. Металлокерамика активно используется в стоматологии и других отраслях.

Главное в производстве новых видов изделий из керамики — печи. Но оборудование комбината «Керамика-Глазов» имеет ограничения. «Температура наших печей — 1000–1100 оС. Мы можем выпускать только изделия из глиняной массы. Для фарфора, фаянса, металлокерамики требуются печи с другими температурными режимами. Мы можем проводить обжиг керамической плитки, но для массового ее выпуска нужна дорогая автоматическая линия штамповки. Кроме того, нужно разработать технологический процесс и состав керамической массы», — поясняет Агафоников.

В принципе завод может взять кредит, закупить любое сырье и поставить любое дополнительное оборудование. «У нас не самая затратная отрасль, стоимость внедрения новой перспективной технологии не должна превысить $500 тыс.», — говорит Агафоников.

Однако отдела R&D (research and development) или НИОКР на небольшом комбинате никогда не было. «Мы просто не можем себе позволить содержать такой отдел. Разработками занимаются лаборатории при крупных заводах, например, на градообразующем предприятии Глазова — Чепецком механическом заводе. Там изучают, в частности, технологии изготовления металлокерамики», — говорит гендиректор. Правда, сотрудничать с государственными предприятиями, по опыту Агафоникова, очень сложно. Проще найти отдельных изобретателей или партнеров в лице частных предприятий, научных учреждений. «Мы можем купить патент на технологию или договориться о ее внедрении на условиях последующих выплат с продаж», — говорит топ-менеджер.

Но сначала надо изучить рынок, выявить перспективные продукты, направления, найти партнеров, оценить стоимость внедрения. Сейчас в «Керамика-Глазов» анализом рынка занимается небольшой коммерческий отдел, в котором работают четыре менеджера и руководитель. Основная его функция — продажи, кроме того, сотрудники отслеживают деятельность конкурентов и получают обратную связь от клиентов, выясняют, какую новую продукцию хотели бы видеть заказчики. «Но получить полезную информацию от клиентов практически не удается. Наш ассортимент их устраивает, разве что просят что-то улучшить. Искать интересные решения стоит в других, смежных сегментах, например, на рынке b2b»,— говорит предприниматель.

Агафоников думает о том, чтобы возложить поиски новых направлений на сотрудников коммерческого отдела, выделив на это часть их рабочего времени и увеличив зарплату, но не уверен, что этот путь правильный. Другой вариант — найти специалиста, возможно, готового работать дистанционно, поскольку в Глазове подходящих специалистов может не быть.

Иная задача, связанная с развитием, — расширение художественного производства. Выпуск изделий с интересным и оригинальным дизайном также мог бы стать для компании особым позиционированием. Однако штатные художники заняты текущими задачами, а дизайнеров, которые могли бы заняться поиском новых идей, у комбината нет. Выход Агафоников видит в поиске партнеров среди художественных и дизайнерских студий, но пока не совсем понимает, как это сделать.

Полученный кредит акционеры собираются потратить на новые литьевые машины, но также готовы в течение года ежемесячно тратить до 100 тыс. руб. на развитие. Пока они обдумывают первые шаги в поиске новых ниш, но в дальнейшем возникнут и другие вопросы. Например, как оценить коммерческие риски при внедрении новых продуктов. «Закладываться на неудачу», как это, скажем, делают фармацевтические компании при разработке лекарств, небогатое предприятие не может.

5.Используя систему приоритета проектов, которая ранжирует предложенные проекты относительно их содействия целям и стратегическому плану организации,

выберите наиболее оптимальный, для данной организации, исходя из действующих правовых норм, имеющихся ресурсов и ограничений.

Компетенция	Индикатор достижения компетенции
УК-2 Способен определять круг задач в рамках поставленной цели и выбирать оптимальные способы их решения, исходя из действующих правовых норм, имеющихся ресурсов и ограничений	УК-2.1 Анализирует поставленную цель и формулирует задачи, которые необходимо решить для её достижения
	УК-2.2 Выбирает оптимальный способ решения задач с учётом существующих ресурсов и ограничений

УК-2 Способен определять круг задач в рамках поставленной цели и выбирать оптимальные способы их решения, исходя из действующих правовых норм, имеющихся ресурсов и ограничений

УК-2.1	Анализирует поставленную цель и формулирует задачи, которые необходимо решить для её достижения
УК-2.2	Выбирает оптимальный способ решения задач с учётом существующих ресурсов и ограничений

Задание. Используя систему приоритета проектов, которая ранжирует предложенные проекты относительно их содействия целям и стратегическому плану организации, выберите наиболее оптимальный, для данной организации, исходя из действующих правовых норм, имеющихся ресурсов и ограничений.

Кейс

Краткая история компании

Компания является кинематографическим подразделением большого конгломерата по развлечениям. Главный офис находится в г. Анахайм, Калифорния. Кроме подразделения по художественным фильмам, конгломерат включает парки, домашнее видео, телеканалы, интерактивные игры, театральные постановки. В течение 10 лет темпы роста компании остаются стабильными. В прошлом году общий доход компании увеличился на 12% и достиг $21, 2 миллиарда. Компания ведет переговоры по расширению своей империи парков на материк, в Польшу и Китай. Подразделение фильмов дало доход в $274 миллиона, что на 7% больше прошлогоднего. Чистая прибыль снизилась на 3% — до 16%, из-за плохого отклика на три из пяти выпущенных фильмов за год.

Миссия компании

Нашей важнейшей задачей является создание ценностей для акционеров, оставаясь первой в мире компанией по развлечениям с творческой, стратегической и финансовой точек зрения.

Подразделение кинематографии содействует этой задаче, выпуская в год от 4 до 6 высококачественных развлекательных семейных фильмов для массового проката. В последние годы главный управляющий компании выступает за то, чтобы фильмы заняли лидирующее положение в защиту окружающей среды.

«Обязательные» цели компании.

Каждый проект должен отвечать обязательным целям, определенным руководящими работниками. Важно, чтобы отобранные проекты фильмов не нарушали цели высокой стратегической важности. Существует три обязательных цели:

1. Все проекты отвечают юридическим стандартам, стандартам безопасности и окружающей среды.

2. Все проекты фильмов должны получить рейтинг PG или более низкую консультационную оценку

3. Все проекты не должны оказывать вредного влияния на текущие или планируемые операции в рамках всей компании.

«Желаемые» цели компании.

Желаемые цели получают оценку по их относительной важности. Высшее руководство отвечает за формулирование, ранжирование и оценку целей для того, чтобы обеспечить содействие проектов целям к стратегии компании. Список желаемых целей компании приводится ниже:

1. Номинироваться и завоевать академическую награду, как Лучший фильм года.

2. Создать, по крайней мере, один анимационный персонаж, который будет использоваться в мультфильмах или телевизионном сериале.

3. Создать дополнительные товары, приносящие прибыль (действующие фигурки, куклы, интерактивные игры, музыкальные CD).

4. Повышать общественное сознание по вопросам окружающей среды.

5. Добиться повышения прибыли на 18%.

6. Повышать художественный уровень анимационных фильмов и поддерживать репутацию фирмы.

7. Обеспечить базу для развития новых парковых зон компании.

Задание

Вы — член команды по определению приоритетов и отвечаете за оценку и выбор предложенных фильмов. Используя данную форму оценки для официальной оценки и ранжирования каждого предложения, будьте готовы сообщить о своем решении и обосновать его.

Предположим, что все проекты преодолели установленный барьер в 14% ROI. Кроме краткого изложения содержания фильма, предложения включают следующие финансовые проекты театральных и видео продаж: 80% шансов от ROI 50%, ROI 20%.

Например, для предложения №1 (Dalai lama) есть шанс, что в 80% он получит, по крайней мере, 8% прибыли на инвестирования (ROI), в 50 случаях ROI составит 18% и в 20% случаев ROI будет только 24%.

Предлагаемые фильмы:

Проект 1: «Моя жизнь с Dalai Lama». Анимационный биографический обзор детства Далай-ламы на Тибете, основанный на популярной детской книге «Сказки Непала». Жизнь Далай-ламы представлена глазами Гуоды — полевой змеи — и других животных, которые дружили с Далай-ламой и помогали ему понять принципы буддизма.

Вероятность	80%	50%	20%
ROI	8%	18%	24%

Проект 2: «Heidi». Римейк классической детской истории с музыкой композиторов, получивших награду Syskle и Obert. Фильм с большим

бюджетом, с участием звезд захватывающими дух пейзажами Швейцарских Альп.

Вероятность	80%	50%	20%
ROI	2%	20%	30%

Проект 3: «Побег от Рио Джапани», Действие происходит в тропических лесах Амазонки. В центре событий Пабло, молодой ягуар, который пытается убедить воюющих животных джунглей объединиться и убежать от опустошительной вырубки лесов.

Вероятность	80%	50%	20%
ROI	15%	20%	24%

Проект 4: «Ольга» История Ольги Корбут, известной российской гимнастки, которая завоевала 3 золотых медали на летних Олимпийских играх в 1971 году. Малобюджетный фильм, повествующий о ее жизни в России и о том, как она была выбрана советскими властями для проведения государственной атлетической программы. Фильм о том, как Корбут смогла сохранить независимость и любовь к гимнастике, несмотря на жесткую программу тренировок.

Вероятность	80%	50%	20%
ROI	8%	15%	20%

Проект 5: «Кейко» — история одного кита. История Кейко, известного кита-убийцы, будет рассказана его вымышленным потомком Сейко, которая в далеком будущем рассказывает своим детям об их знаменитом дедушке. Фильм с большим бюджетом объединит реалистические съемки о ките с анимационным окружением, используя художественную компьютерную графику. История покажет, как Кейко отреагировал на отношение к нему людей.

Вероятность	80%	50%	20%
ROI	6%	18%	25%

Проект 6: «Большой остров». Правдивая история о том, как группа начинающих студентов-биологов обнаружила, что завод по производству удобрений сбрасывает токсичные отходы в реку. Фильм со средним бюджетом показывает, как студенты организовали кампанию борьбы с местной бюрократией и в конечном итоге заставили завод возместить ущерб, нанесенный местной экосистеме

Вероятность	80%	50%	20%
ROI	9%	15%	20%

ФОРМА ОЦЕНКИ ПРИОРИТЕТА ПРОЕКТА

Необходимые цели			1	2	3	4	5	6
Отвечает всем стандартам безопасности и окружающей среды		да						
		Нет						
		Не приемлемы						
Рейтинг PG ИЛИ G		да						
		Нет						
		Не приемлемы						
Нет вредного влияния *на другие* операции		да						
		Нет						
		Не приемлемы						
Желаемые цели	Относительная важность	Влияние отдельного проекта	балл	балл	балл	балл	балл	балл
Номинироваться на лучший фильм года	60	0 <= нет потенциала 1 >= низкий потенциал 2 > высокий						
Создать дополнительные товары	10	0 <= нет потенциала 1 >= низкий потенциал 2 > высокий						
Создать новый анимационный персонаж	20	0 <= нет потенциала 1 >= низкий потенциал 2 > высокий						
Повысить заботу об окружающей среде	55	0 <= нет потенциала 1 >= низкий потенциал 2 > высокий						
Получить на 18% больше прибыли	70	0 <= 18% 1>18% 2>22%						

Улучшить положение анимационных фильмов	40	0 <= нет влияния 1 >= небольшое влияние 2 > большое влияние						
Создать базу для новых проектов	10	0 <= нет потенциала 1 >= низкий потенциал 2 > высокий						
Общее количество баллов								
приоритет								

4. Файл и/или БТЗ с полным комплектом оценочных материалов прилагается.