

## **Содержание:**

# **ВВЕДЕНИЕ**

Еще в середине XX века управление проектами не рассматривалась самостоятельной областью профессиональной деятельности менеджера, хотя существовала объективная потребность в применении методов управления проектами в деятельности современных организаций. На сегодняшний момент методология управления проектами (проектный менеджмент) основательно закрепилось как неотъемлемая часть функционирования больших и малых предприятий в таких важных отраслях национальной экономики как промышленность, энергетика, строительство. Основная причина применения методов управления проектами заключается в достижении преимуществ во временных и стоимостных показателях эффективности.

Целью выполнения работы является разработка проекта относительно внедрения информационной маркетинговой системы в практику деятельности современного предприятия.

Объектом исследования для курсовой работы выбрана компания, которая занимается производством одежды – предприятие легкой промышленности.

Предметом исследования является автоматизированная система управления маркетингом данного предприятия.

Задачами работы являются:

- раскрытие особенностей современного проектного управления, стандартов и методов управления проектами;
- анализ методов управления временем проекта, методологии сетевых графиков;
- анализ деятельности предприятия и обоснование необходимости внедрения автоматизированной системы управления маркетингом для него;
- формулировку миссии проекта, определения внешнего и внутреннего окружения проекта;

- построение сетевого графика внедрения, диаграммы Ганнта и оптимизация сетевой модели по числу исполнителей;
- оценка рисков проекта и разработка плана коммуникаций.

Теоретической базой выполнения работы являются нормативные документы относительно управления проектами, работы зарубежных и отечественных авторов – специалистов по управлению проектами, таких как Фливиорг, Б. Клиффорд Ф.Грей, Эрик У.Ларсон, Мазур И.И., Шапиро В.Д., Ольдерогге Н.Г., Полковников А.В., Полковников А.В., Дубовик М.Ф., Солянтэ А.Ю., в которых раскрываются современные подходы к управлению проектами, а также требования международных стандартов.

В работе использованы такие общетеоретические и эмпирические методы проведения исследования, как наблюдение, обобщение, анализ, синтез, а также специальные методы как проектный анализ, математическое моделирование, методы сетевого планирования, финансовый анализ, методы управления рисками, методы теории принятия решений, методы стратегического анализа (SWOT, PEST).

Практическая значимость курсовой работы является в закреплении знаний относительно проектного управления, а также непосредственная возможность применения полученных результатов в практику деятельности предприятия.

Курсовая работа состоит из введения, двух глав, содержание которых соответствуют задачам исследования, заключению, списка использованной литературы, приложений.

## **1 АНАЛИЗ РЕАЛИЗОВАННОСТИ ИННОВАЦИОННЫХ ПРОЕКТОВ**

### **1.1 Понятие «инновационный мегапроект» и особенности управления ним**

Мегапроект представляет собой систему взаимосвязанных инвестиционных проектов, сгруппированных по отраслевым, региональным или иным признакам, предполагающих активную роль содействия государства в их реализации,

характеризуется масштабностью решаемых задач и существенным влиянием ожидаемых результатов на развитие национального хозяйства в целом.

Основу инновационного мегапроекта составляет активное взаимодействие инвесторов и исполнителей, обеспечивающее синергетический эффект. Однако, по данным мировой статистики, для реализуемых в настоящее время мегапроектов характерен низкий уровень эффективности, что в 85% случаев связано с нарушением запланированных сроков и отклонением их стоимости не менее чем на 20% [1]. Главная причина сложившейся ситуации заключается в том, что при разработке и реализации мегапроектов практически не учитывается факт повышения уровня риска из-за неразвитости новой формы взаимодействия значительного числа инвесторов и исполнителей, сотрудничающих на условиях Специалистов в области управления программами и крупными проектами всё больше беспокоит тот факт, что большинство мегапроектов заканчивается «неудачей». Оставим дебаты по поводу того, верен ли термин «неудача» в данном случае, но установленных инвестиционных показателей крупные проекты регулярно не достигают. И с каждым днём фиксируется всё больше документальных подтверждений.

Статистика «неудач» мегапроектов [2].

- IPA (Independent Project Analysis) — «65% всех мегапроектов в мире заканчиваются неудачей.»

- Ernst&Young — «64% мегапроектов в нефтегазовой сфере заканчиваются с перерасходом средств, 73% — с опозданием»

- PMI (Project Management Institute) — «2/3 проектов не достигают поставленных целей, а 17% полностью проваливаются»

Вышеупомянутые результаты заставляют серьёзно задуматься над тем, насколько нынешняя методология управления проектами эффективна в применении к инновационным мегапроектам. В конце концов, за годы существования управленческой науки для разных областей были разработаны десятки управленческих практик. Возможно, относительно инновационных мегапроектов и особенно для программ крупных проектов требуется совсем другая теоретическая база.

Рассмотрим особенности инновационных мегапроектов и программ.

При работе с программами и мегапроектами некоторые элементы, которые не заметны в более мелких масштабах, становятся видимыми. Существует вероятность, что именно эти факторы, чьё влияние в обычных проектах незначительно, оказывает решающее влияние на результат инновационного мегапроекта. Отметим основные из них:

1) Неопределённость в реализации инновационного мегапроекта начинается уже с самых ранних этапов формирования требований в компании заказчика. Неспособность заказчика определить и сформулировать свои стратегические цели (или результаты), создают неопределённость в самой основе проекта, в его идее. Добавляет проблем и тот факт, что чем крупнее проект – тем с большим количеством стейкхолдеров (внешних и внутренних) цели и задачи необходимо согласовать, а также поддерживать коммуникацию по поводу изменений в течение всего проекта с членами команды.

2) Хорошо обоснованный проект (с правильно сформулированными и согласованными целями и определёнными результатами) также находится в зоне риска из-за основополагающих факторов, которые, как правило, не учитывают.

Среди этих факторов необходимо выделить следующие:

1) Излишний оптимизм, возникающий из-за особенностей нашего восприятия. В 2002 году Даниэлю Канеману присудили нобелевскую премию за исследования в области принятия экономических решений. Он показал, что люди склонны к оптимизму в условиях неопределённости, и не проверяют свои прогнозы реальными данными из прошлого, основываясь лишь на тех данных, которые подходят под теорию [12].

2) Плохая модель прогнозирования рисков. При прогнозировании отклонений проекта, как правило, используют нормальное распределение. Однако, последние исследования показывают, что во многих случаях правильно было бы использовать математические модели предсказания природных и финансовых катастроф. Тем не менее, лишь немногие способны увидеть ошибочность используемой методологии прогнозирования на основе нормального распределения.

3) Изменение предпосылок, особенно свойственное длительным программам и мегапроектам. В стандартном проекте, с длительностью в 12-18 месяцев, базовые предпосылки и предположения не успевают измениться до конца проекта или им требуют незначительной корректировки. Однако мегапроекты и тем более комплексные программы могут длиться 5, 10, или даже 20 лет. В этом случае уже

нельзя быть уверенным в правильности предположений о проекте, его окружении и стейкхолдерах. Опыт показывает, что в мегапроектах может быть до 1000 различных неявных предположений, но лишь некоторые из них отслеживаются и своевременно корректируются.

4) Невозможность определить реальную сложность мегапроекта. Более того, не существует эффективных и надёжных инструментов для сравнения относительной сложности между двумя разными подходами при реализации мегапроекта. Существуют примеры, когда при упрощении подхода к выполнению проекта, продолжительность сократилась на 20% (с 10 лет до 8 лет) [3]. Этот эффект был достигнут при помощи сокращения количества взаимосвязей между основными проектами программы, которое привело к снижению рисков программы и более позднему старту некоторых задач, но в итоге привело к дополнительным выгодам. Неадекватная оценка ограничений. Неверно оцениваются, в первую очередь, второстепенные или даже третьестепенные ограничения. Они всегда присутствуют в проекте, но, зачастую, не заметны из-за уже упомянутой выше сложности, присущей мегапроектам. Они могут оказать влияние на некритические операции, напрямую не влияя на критический путь. Но вместе большое количество таких ограничений может повлиять на критический путь.

5) «Белые пятна» рисков – области мегапроекта, где риски недостаточно хорошо определены и они тем больше, чем больше сложность проекта или программы. Согласно теории Нассима Николаса Талеба, это те области, где возникают непредвиденные события больших масштабов [16].

6) Многие системные изменения в окружающей среде проекта игнорируются до тех пор, пока не становится трудно и дорого кардинально менять подход к проекту, а стандартные исправления уже не дают необходимого эффекта.

Исходя из вышеизложенного в реферате материала, можно сделать вывод, что ряд авторов склоняются к мнению: для управления мегапроектами необходимо переосмыслить подходы к управлению.

## 1.2 История управления инновационным проектом формирования Восточно-Сибирского нефтегазового комплекса (ВСНГК)

В настоящее время возрастает значимость крупных инвестиционных проектов освоения нефтегазовых ресурсов. Создание нового нефтегазового комплекса представляет собой мегапроект, направленный на достижение стратегических целей государства и решение задач социально-экономического развития регионов.

Мегапроект формируется государственными органами управления для координации деятельности участников инвестиционных проектов по обеспечению согласованности во времени сроков ввода мощностей различных проектов и сбалансированности по целям и ресурсам. В настоящее время таким мегапроектом является формирование Восточно-Сибирского нефтегазового комплекса (ВСНГК) как стратегического проекта выхода российских нефти и газа на рынки стран АТР и ускорения развития регионов Восточной Сибири и Республики Саха (Якутия).

Строительство нефтепровода Восточная Сибирь – Тихий океан (ВСТО) ознаменовало начало активной деятельности пионерного этапа освоения Восточно-Сибирской нефтегазоносной провинции (рис.1.1).

Развитие нефтегазового комплекса в Восточной Сибири и на Дальнем Востоке



Рисунок 1.1 – Проект развития нефтегазового комплекса Восточной Сибири

Развитие добычи нефти зависит не только от инвестиционных намерений и приоритетов нефтегазовых компаний – владельцев лицензий, но и от темпов подготовки запасов, реализации инфраструктурных проектов, а также мощностей по переработке и использованию попутного газа. Не менее важно согласование во времени проектов развития нефтяной и газовой промышленности.

Рассмотрим свойства межотраслевого мегапроекта освоения нефтегазодобывающих районов. Отличительные особенности: многоотраслевой состав, долгосрочный характер развития, высокие инновационные и

организационно-экономические риски [1].

Принципиально новые геологические и природные условия требуют адекватного технологического базиса во всех отраслях мегапроекта. Инновационные риски сопряжены с высоким спросом на новые технологии в геологоразведке, разработке месторождений, которые еще лишь проектируются на основании опыта вскрытия пластов в ходе проведения геологоразведочных работ. Вероятностная природа результативности геологоразведочных работ обуславливает разброс коэффициентов успешности перевода потенциальных ресурсов в промышленные.

*Организационные условия* реализации инновационного мегапроекта. В силу долгосрочного характера освоения нефтегазовых ресурсов выполнение инновационного мегапроекта предполагается в несколько этапов.

Каждый этап – это период достижения промежуточных целей, контролируемых государством, ими могут быть: степень освоенности региона, уровень добычи нефтегазовых ресурсов, их поставки на внутренний рынок и на экспорт. Достижение целей предыдущего этапа является условием реализуемости последующего. Каждый этап характеризуется длительностью, совокупностью ожидаемых результатов, вероятностями их достижения при ограниченности инвестиционных ресурсов участников инновационного мегапроекта.

Участниками реализации инновационного мегапроекта являются:

- государственные органы управления федерального уровня и регионов – субъекты федерации;
- крупные компании по транспортировке, добыче и переработке углеводородных ресурсов, для которых рассматриваемый проект является базовым;
- внешние инвесторы.

Каждый участник инновационного мегапроекта имеет собственные финансовые ресурсы, цели (экономические, социальные и др.) и приоритеты. На начальном этапе компании обладают определенными производственными возможностями. Инвестиционные проекты компаний характеризуются приемлемой коммерческой эффективностью и соответствующими объемами производимой продукции и потребляемых ресурсов. В силу уникальности большинства инвестиционных проектов в число основных ограничений входят сроки, ресурсы, качество и стоимость проекта.

Взаимодействие компаний с другими участниками инновационного мегапроекта возникает по поводу использования общерегиональных и федеральных ресурсов, таких как энергетическая и транспортная инфраструктура, земельные, водные, трудовые ресурсы и др. Наличие качественных параметров, таких как природоохранные территории и особые зоны природопользования, накладывает определенные ограничения на принятие решений о реализации проектов. Организация последовательности реализации инвестиционных проектов должна соответствовать технологическим этапам движения углеводородного сырья (подготовка запасов, добыча, транспортировка, переработка, потребление) и обеспечивать согласование во времени ввода в действие мощностей на каждом этапе.

Институциональные и правовые условия федерального и регионального законодательства формируют правила поведения участников инновационного мегапроекта.

Суть государственной координации состоит в согласовании сроков реализации инвестиционных проектов, выявлении совокупности проектов, сдерживающих достижение целей инновационного мегапроекта. При отклонении от запланированных сроков достижения целей на отдельных этапах реализации мегапроекта принимается решение о необходимости корректирующих воздействий, выбор которых осуществляется в процессе управления изменениями.

Задача выбора стратегии реализации инновационного мегапроекта состоит в определении совокупности допустимых расписаний и оптимального расписания выполнения инвестиционных проектов с минимальным отклонением спроса на ресурсы от динамики предложения лимитированных ресурсов (федерации, регионов, компаний). В качестве критериев оптимальности используются:

- 1) максимизация интегральной прибыли всех участников проекта;
- 2) максимизация государственного дохода от реализации мегапроекта при обеспечении приемлемой для компаний эффективности проектов.

Сетевая модель инновационного мегапроекта формируется как инструмент координации инвестиционной деятельности различных участников программы государственными органами управления.

На основе анализа критического пути реализации программы определяется:



- совокупность проектов, сдерживающих ее выполнение в заданные сроки (так называемые узкие места);

выявляются резервы времени выполнения отраслевых проектов, влияние инновационных технологий на сроки и потребности (спрос) нефтегазового комплекса в инвестициях, трудовых ресурсах, а также других материальных ресурсах.

Это позволяет сформулировать направления координации инвестиционной деятельности компаний-участников программы, определить влияние на сроки реализации программы несбалансированности экономических интересов участников проектов и узловые проблемные точки механизмов государственно-частного партнерства с компаниями.

Предполагается итеративный процесс формирования предложений для бизнеса по ускорению реализации проектов с участием компаний, оценивающих влияние новых условий на экономическую эффективность инвестиционных проектов. Согласование интересов участников осуществляется на совокупности допустимых расписаний вариантов реализации мегапроекта. Конечным итогом является согласованное решение по срокам и целям реализации проектов, изменению налоговой и инвестиционной политики по снижению экономических рисков компаний.

В условиях ограниченности инструментов прямого воздействия государства на инвестиционную политику компаний суть стратегического управления реализацией мегапроекта состоит в государственной координации инвестиционных намерений компаний-участников и разработке механизмов управления мегапроектами. Координирующий орган на уровне Правительства РФ необходим как на стадии формирования мегапроекта, так и в течение всего периода его реализации. Управление инвестиционной программой мегапроекта осуществляется координирующим органом посредством прямого ресурсного и косвенного регулирования принятия решений инвесторами. Прямое ресурсное управление предусматривает поддержку участников мегапроекта путем вливания финансовых ресурсов государства. Косвенное регулирование состоит в создании экономических стимулов и нормативно-правовых условий: благоприятного инвестиционного режима для корпоративных участников, льготных условий налогообложения, предоставления инвестиционных кредитов институтами развития, гарантий государства и т. д.

Функции государственного координирующего органа состоят в следующем:

- согласование во времени сроков реализации инвестиционных проектов компаний различных отраслей с точки зрения достижения целевых результатов инновационного мегапроекта;
- формирование допустимого множества государственных управленческих решений, обеспечивающих приемлемый для компаний уровень коммерческой эффективности их инвестиционных проектов;
- подписание соглашений и контрактов с институциональными участниками и контроль над их исполнением;
- организация анализа и согласования стратегических инициатив в исполнительных и законодательных органах власти.

Рассмотренный методический подход к формированию системы управления реализацией мегапроекта ВСНГК в России основывался на сетевой модели мегапроекта, которая позволяет отразить ресурсы времени, необходимые для согласования стратегических интересов бизнеса и власти.

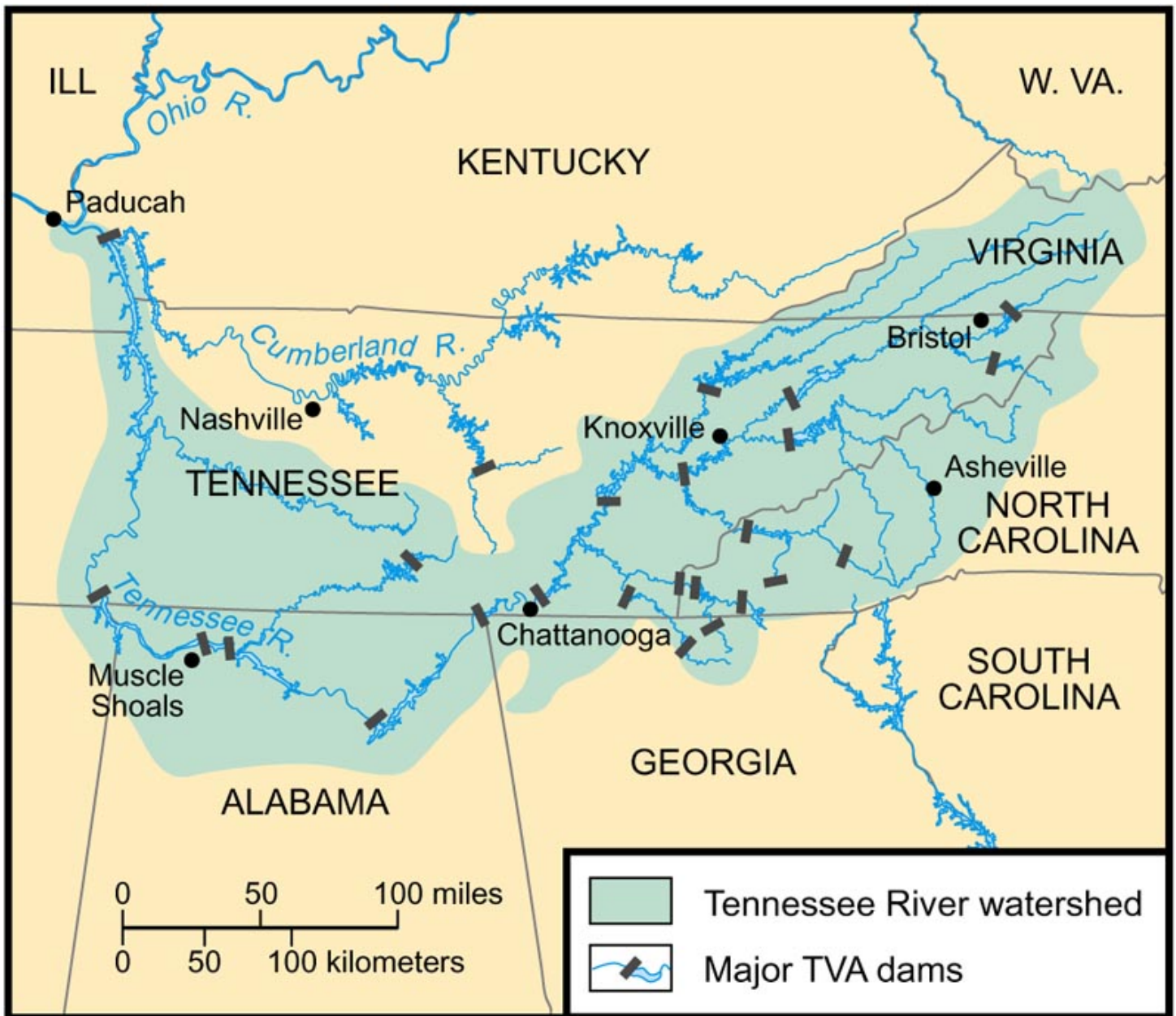
### **1.3 История менеджмента крупномасштабного проекта в США**

Пример мегапроекта в США – деятельность Администрации р. Теннесси (TVA). Речь идет о крупной государственной компании, которая была учреждена Конгрессом в 1933 г. в рамках программы преодоления Великой депрессии. Территориально зона ответственности Администрации охватывает большую часть штата Теннесси, а также часть территории Алабамы, Джорджии, Кентукки, Миссисипи, Северной Каролины и Виргинии, площадью более 207 тыс. кв. км с населением 9 млн. человек.

Необходимость в улучшении условий судоходства на р. Теннесси в связи с ее обмелением назрела еще до Первой мировой войны. Уже тогда предпринимались усилия по углублению речного фарватера. Создание Администрации р. Теннесси как специальной “корпорации, обладающей властью правительства, но способной брать на себя инициативу частного предприятия”, стало частью “Нового курса” президента Ф.Д. Рузвельта [6].

К этому времени регионы в бассейне р. Теннесси находились в удручающем состоянии. Интенсивная обработка сельскохозяйственных земель привела к эрозии и истощению почв. Урожаи зерновых снижались, а вместе с ними падали и доходы фермеров. Леса были вырублены, наводнения наносили непоправимый вред сельскохозяйственным угодьям и жителям.

После учреждения Администрации на реке были построены плотины и ГЭС, которые улучшили навигацию и стали снабжать регион электроэнергией. Электричество облегчило жизнь людей, сделало более производительным сельское хозяйство, а также позволило создать здесь новые энергоемкие предприятия. Во время Второй мировой войны, когда США нуждались в алюминии для авиапромышленности, в долине реки был построен один из первых заводов по его производству. В 1942 г. здесь работало 12 ГЭС и на них было занято 28 тыс. человек (см. рис. 1.2). Позднее в зоне р. Теннесси был построен и первый в США Центр ядерных исследований, который потребляет большое количество электроэнергии.



## THE TENNESSEE VALLEY AUTHORITY

Рисунок 1.2 - Мегапроект TVA в США

К концу войны (1945 года) Администрация закончила строительство каскада электростанций на протяжении более тысячи километров и стала крупнейшим производителем электричества в стране. Администрация не смогла получить государственные субсидии для строительства новых ТЭЦ на угле и была вынуждена разместить облигационный займ для привлечения средств. В 1959 г. Конгресс провел закон, по которому Администрация стала самофинансирующейся организацией.

В 60-е годы в регионе бассейна р. Теннесси наблюдался беспрецедентный экономический рост. Значительно улучшилось состояние сельскохозяйственных земель и лесов. Цены на электричество в этот период были самыми низкими в стране. В то же время, прогнозируя увеличение потребностей в электроэнергии, Администрация инициировала строительство АЭС и Центра ядерных исследований.

В 70-е годы в экономике региона произошли значительные изменения, связанные с международным эмбарго на поставки нефти 1973 г. и быстрорастущими ценами на топливо. Затраты на производство энергии с 1970 г. к началу 1980-х годов увеличились в пять раз. В условиях снижения спроса на энергию и повышения затрат Администрация была вынуждена закрыть несколько АЭС.

В 90-е годы в связи с масштабной реконструкцией энергетики корпорация оптимизировала свои расходы, сократила почти половину сотрудников, наращивала мощность гидроэлектростанций, остановила строительство новых АЭС и разработала программу по производству энергии до 2020 г. В 1998 г. была представлена новая программа по снижению выбросов, уничтожающих озоновый слой атмосферы. В городах, расположенных в бассейне реки, было поставлено дополнительное оборудование для контроля качества воздуха с целью соответствия более строгим стандартам.

В течение первого десятилетия XXI в. Администрация продолжила концентрировать усилия на производстве энергии, защите окружающей среды и экономическом развитии, тогда же была разработана первая программа по развитию экологически чистой (зеленой) энергетики на юговостоке США.

С начала 2010-х годов Администрация поставила целью стать к 2020 г. одним из лидеров страны в производстве дешевой и экологически чистой энергии. По соглашению с Агентством по защите окружающей среды к 2017 г. запланировано вывести из эксплуатации 18 из 59 ТЭЦ, работающих на угле. С 1977 г. Администрация инвестировала более 5.3 млрд. долл. в технологии по очистке воздуха, снизив на 90% выбросы диоксида серы и на 86% оксида азота [6].

Усилия сконцентрированы на трех основных направлениях: привлечении новых фирм в регион; сохранении и удержании в нем существующих компаний; подготовке и содействии в открытии новых производств. Для дальнейшего экономического развития региона необходимы приход в регион крупных промышленных производителей; стимулирование деятельности компаний, обеспечивающих рабочие места; оказание помощи местным коммунальным в создании

собственных предприятий и развитии новых компаний; поддержка предпринимателей в открытии бизнеса.

За счет тесного сотрудничества с властями штатов, коммун, дистрибьюторов энергии и потребителей департамент экономического развития Администрации стремится улучшить качество жизни населения в регионе. В частности, здесь поддерживаются низкие цены на электричество, что позволяет привлекать новые предприятия; осуществляется сотрудничество с местными жителями в процессе подготовки к открытию бизнеса; предоставляются услуги и финансовые ресурсы [7].

Таким образом, на данном примере было рассмотрено, что инновационный мегапроект осуществляется не только с использованием значительных государственных ассигнований, управлять мегапроектом может и самофинансирующаяся компания, для этого необходимо верное планирование крупномасштабного проекта.

## **2 ИННОВАЦИОННЫЙ ПРОЕКТ ВНЕДРЕНИЯ МАРКЕТИНГОВОЙ СИСТЕМЫ В ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ ПРЕДПРИЯТИЯ ЛЕГКОЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ**

### **2.1 Резюме проекта**

**Миссия проекта** – «проект должен найти нам наших клиентов и обеспечить понимание их потребностей».

Данная миссия относится к типу миссии – цели и позволяет выделить его назначение и прогнозируемый результат.

**Понимание проекта.**

Успешность работы предприятия связана с продвижением продукции на рынке, поскольку в сегодняшней конкурентной среде только то предприятие способно быть успешным на рынке, которое постоянно внедряет инновационные технологии в маркетинг, прогнозирует рынок и адекватно сложившейся ситуации планирует продажи.

Предпосылками для реализации проекта является:

- понимание необходимости топ-менеджментом предприятия проводить комплексную автоматизацию предприятия;
- необходимость освоения новой, конкурентоспособной, инновационной продукции, для которой необходимо реализация проекта исследованием рынка, повышения эффективности маркетинговой деятельности;
- наличие свободных средств, которые можно вложить в комплексную автоматизацию предприятия.

Информационная система для автоматизации деятельности отдела маркетинга должна иметь вид, представленный в приложении А.

Сформулируем требования к функциям, которые должна выполнять информационная система:

- анализ маркетинговой деятельности и рынков сбыта;
- планирование маркетинговых мероприятий и ассортимента;
- выполнение маркетинговых планов;
- контроль за выполнением маркетинговых планов.

Маркетинговая система необходима данному предприятию для таких целей как:

- увеличение объема продаж одежды и, соответственно, объема производства с целью увеличения прибыли предприятия;
- расширение ассортимента продукции, выход на рынок с новыми (оригинальными) предложениями;
- снижение себестоимости продукции путем наращивания производства наиболее востребованных на рынке ассортиментных позиций.

Вышеуказанные цели могут быть решены путем внедрения в практику маркетинговой деятельности предприятия легкой промышленности, маркетинговой информационной системы.

На предприятии на сегодняшний день существует отдел маркетинга и организации продаж в составе 9 человек:

- начальника отдела маркетинга и продаж – 1 чел.;
- маркетолога (по исследованию рынков сбыта) – 3 чел.;
- маркетолога (по исследованию ассортимента) – 3 чел.;
- рекламного менеджера – 1 чел.
- дизайнера (креатив-менеджера) рекламы – 1 чел.

Руководство предприятия легкой промышленности посчитало, что автоматизация и информатизация работы отдела маркетинга и организации продаж позволит повысить эффективность и оперативность решения задачи планирования продаж и управления ассортиментом компании.

Оценим цели внедрения системы с позиции критерия SMART, результат сведем в таблицу 2.1.

Таблица 2.1

#### Соответствие целей внедрения системы критериям SMART

Буква, значение	Вопрос	Ответ
«S» Specific (Конкретный)	что именно необходимо достигнуть?	Повысить точность маркетинговых прогнозов и эффективность принимаемых решений
«M» Measurable (Измеримый)	в чем будет измеряться результат?	Увеличения объемов продаж, повышение прибыли, снижение себестоимости
«A» Attainable, (Достижимый)	за счёт чего планируется достигнуть цели?	Собственных и заемных средств



«R»		Цель будет достигнута в случае получения заемных средств и
Relevant (Актуальный)	истинность цели?	безупречного выполнения последовательности работ, согласно WBS
«T»		
Time-bound (Ограниченный во времени)	когда должна быть достигнута цель (выполнена задача)?	Через 20 недель после начала проекта

Внедряемая маркетинговая информационная система в качестве базового элемента обязана исследовать трансформирующиеся потребности внешней среды в одежде, как продукции предприятия, а в качестве основного информационного контура использует систему управления маркетингом и продажами предприятия легкой промышленности.

При этом управление на основе маркетинговой информации предусматривает нахождение количественных пропорций и зависимостей между рыночными (маркетинговыми) явлениями и факторами, которые на них влияют, что позволяет получить обоснованные рекомендации относительно направления развития отдела маркетинга и продаж.

В таблице 2.2 приведем анализ закрепления задач за должностными лицами компании.

Таблица 2.2

Матрица распределения задач, прав и ответственности служб, исполняющих функции маркетинга в компании

Функции маркетинга	Структурные подразделения, выполняющие функции маркетинга
--------------------	---

Директор	Помощник директора по маркетингу и рекламе	Заместитель директора	Аналитик - маркетолог	Бухгалтерия
Рыночные исследования		Р		П,И
Анализ рынка				П,И
Анализ требований потребителей				П,И
Планирование сбыта	Р	С	П,И	
Планирование ассортимента	Р	П		П,И
Разработка продуктовой марки	Р	С		П,И
Продвижение продуктов		Р	С	П,И
Сбыт продукции		Р	П,И	
Реклама		Р		П,И

Ценовая политика	Р			У		П,И
Услуги потребителям		Р			П,И	
Контроль маркетинговой деятельности	Р	У		У		У

Основываясь на полученных статистических данных выводов и рекомендаций, имеется возможность провести стратегическое планирование маркетинга в компании, уточнить задачи и структура комплекса маркетинговых мероприятий, а также выполнить оценку соответствия полученных фактических и прогнозируемых показателей.

Рассмотрим **внутреннее и внешнее окружение** проекта.

Во внутреннем окружении проекта находятся условия по его реализации:

- стиль руководства (для выбранной компании – демократический);
- команда проекта (начальник отдела маркетинга, начальник отдела автоматизации и ИТ, инженеры по внедрению);
- коммуникации проекта (совещания, обмен документацией, формализованные документы);
- информационное обеспечение проекта – это документация на информационную маркетинговую систему, техническое задание на внедрение, план комплексной автоматизации предприятия.

Во внешнем окружении рассмотрим два слоя:

- ближнее окружение;
- дальнее окружение.

Ближнее окружение проекта это:

- руководство компании, которое понимает необходимость внедрения рассматриваемой маркетинговой системы;
- финансовый ресурс на его реализацию;
- работы по установке и наладке оборудования маркетинговой системы.

К дальнему окружению проекта относятся:

- государственное регулирование отрасли и законодательное поле, в котором работает предприятие;
- общественные отношения, в рамках которых функционирует предприятие;
- технологическое окружение (развитие технологий, патента, ноу-хау), связанные с маркетинговой системой;
- экономическое окружение, которое определяется общим экономическим состоянием в стране и платежеспособностью клиентов.

Для проведения стратегического анализа внешней среды организации используем PEST – анализ.

Литература по стратегическому менеджменту [14, 15] как правило, выделяет наличие четырех групп факторов внешней среды компании, которые имеющих существенную роль в процессе разработки стратегии развития: - политико-правовые факторы; - экономические факторы; - социокультурные факторы; - технологические факторы.

Далее перечислим указанные факторы в привязке к группам и раскроем их прогнозное влияние на ведение бизнеса компанией легкой промышленности для краткосрочной перспективы (3-5 лет) в оптимистическом и пессимистическом видении.

## 1. Группа политических факторов.

### 1.1 Законодательное поле экономической деятельности.

В настоящее время компания работает в весьма нестабильном законодательном поле, поскольку ряд решений принимается, не опираясь на рыночные законы, а лишь на принципы политической целесообразности. Такими шагами является запрет на экспорт ряда товаров со стран Евросоюза. Компания столкнулась с

проблемой приобретения качественного сырья за границей и переориентируется на внутренний рынок. Оптимистическим прогнозом ситуации является снятие взаимных санкций и ведение бизнеса в свободном экономическом пространстве. Пессимистическим сценарием является усиление санкций с категорическим запретом на ведение внешнеэкономической деятельности со странами Евросоюза.

## 1.2 Налоговое регулирование отрасли.

В настоящее время налоговая нагрузка на бизнес стабильная. Оптимистический прогноз связан с сохранением существующих ставок и налоговых правил ведения бизнеса, пессимистический прогноз связан с ростом налоговой нагрузки на малый бизнес на фоне рецессии отечественной экономики.

## 1.3 Государственное влияние и регулирование конкуренции

На сегодняшний день государство стимулирует отечественную легкую промышленность, позволяя ей занять больший сегмент рынка, однако это, как правило, не распространяется на сегмент брендовой одежды. Оптимистический прогноз связывается с сохранением текущей ситуации по государственному регулированию отрасли и усилению давления на контрафактную продукцию. Проблема использования марок известных модных домов на территории России недобросовестными предпринимателями является очень серьезной. Пессимистический прогноз связан с отсутствием реальной борьбы государства с контрафактной продукцией и заполнения рынка брендовой одежды некачественными подделками.

## 2. Группа экономических факторов.

### 2.1 Общая экономическая ситуация в стране.

Экономика России входит в состояние рецессии, показателями этого являются такие показатели как рост ВВП, промышленного производства, состояние золотовалютных запасов, индексы финансовых бирж и курс рубля к основным мировым валютам. Оптимистический прогноз связан с возобновлением роста экономики, повышения платежеспособности населения. Пессимистический прогноз связан с сохранением существующих тенденций в экономике.

### 2.2 Инвестиционная активность

В текущей ситуации отток иностранного капитала из страны достиг значительных объемов, поэтому рассчитывать на иностранные инвестиции в плане развития

легкой промышленности на отечественном рынке сейчас не приходится. Оптимистический сценарий связан с притоком иностранных инвестиций в экономику России, пессимистический сценарий связан с сохранением текущих тенденций и инвестиционного климата.

### 2.3 Динамика курса рубля к основным мировым валютам (в первую очередь евро).

Поскольку покупка сырья предприятием совершается исключительно за евро и доллары (партнеры в Евросоюзе даже не рассматривают проведение расчетов в рублях) курсовое давление (падение в два раза курса рубля за год) крайне негативно сказалось на ведении бизнеса компании. Оптимистический прогноз связан с закреплением курса рубля на существующих показателях на несколько лет, пессимистический прогноз связан с дальнейшим курсовым ослаблением.

### 2.4 Доступность кредитных ресурсов на рынке.

Повышения учетной ставки Центрального банка резко повысили стоимость кредитных ресурсов. На сегодняшний день оптимистическим прогнозом является снижения стоимости кредитов до уровня 2011-2012 года, пессимистическим прогнозом сохранением существующей ситуации.

## 3. Группа социальных факторов

### 3.1 Отношение к труду

На сегодняшний день компания столкнулась с отсутствием квалифицированных трудовых ресурсов, несмотря на высокую безработицу среди молодежи (именно молодые люди интересны компании для трудоустройства), отношение к труду остается на низком уровне. Мотивационные стимулы к карьерному росту и профессиональному обучению низки. Оптимистический прогноз связан с изменением отношения молодежи к труду, а пессимистический прогноз с сохранением существующих тенденций в обозримом будущем.

### 3.2 Наличие квалифицированного персонала.

Сегодня компании не хватает квалифицированного персонала, особенно швей и дизайнеров, способных создавать высококачественную отечественную одежду. Оптимистический прогноз связан с повышением образовательного уровня молодежи, пессимистический прогноз связан с сохранением существующих тенденций.

### 3.3 Изменение структуры доходов.

Снижение экономического роста и негативные тенденции в экономике привели к снижению покупательной способности клиентов дорогой одежды. Ведь на дорогой одежде человек будет экономить в первую очередь. Оптимистический прогноз связан с повышением покупательной способности и деловой активности обеспеченных клиентов, пессимистический прогноз говорит о сохранении существующих тенденций.

## 4. Группа технологических факторов

### 4.1 Изменение моды и модных тенденций

На сегодняшний день компания весьма успешно прогнозирует модные тенденции на рынке одежды. Оптимистический прогноз связан с прогнозируемостью модных тенденций и в будущем, их эволюционное развитие. Пессимистический прогноз связан с революционными, слабопрогнозируемыми тенденциями развития моды.

### 4.2 Изменение технологий производства

Сейчас мировые дома моды используют традиционное оборудование для проектирования и пошива одежды, однако в обозримом будущем технологии могут кардинально измениться. Это связано в первую очередь с развитием информационных технологий, нанотехнологий и 3D – принтирования. Оптимистический прогноз связывается с тенденцией свертывания традиционного производства как такового и распространения не модной вещи, а ее информационного образа как программы для 3D – принтера или иного подобного устройства, что повлечет резкое удешевление продукции за счет снижения затрат на персонал. Пессимистический прогноз связан с сохранением существующих тенденций в отрасли экономики.

Таким образом, выделим основные внешние факторы, влияющие на состояние и развитие компании:

- взаимные экономические санкции России Евросоюза и рост курса мировых валют;
- государственное влияние на конкуренцию;
- доступность кредитных ресурсов;
- наличие квалифицированного персонала и его отношение к труду.

Полученные выводы обобщим с использованием таблицы 2.3.

Таблица 2.3

Количественный PEST-анализ

Факторы	Важность для отрасли - X	Влияние на организацию - Y	Направленность влияния - Z	Степень важности $S=X*Y*Z$
Политические	3	2	-1	-6
Экономические	5	2	-1	-10
Социокультурные	1	1	-1	-1
Технологические	4	1	1	4

Анализ данных, приведенных в таблице 2.3 позволяет сделать вывод о том, что а сегодняшний момент сложилась негативная тенденция во внешней среде функционирования анализируемого предприятия.

Рассмотрим внутренние сильные и слабые стороны предприятия легкой промышленности (таблица 2.4).

Таблица 2.4

Сильные и слабые стороны предприятия легкой промышленности

Сильные стороны

1. Наличие постоянной клиентской базы

Слабые стороны

1. Низкое представление компании на российском рынке



- |  |  |
|--|--|
| 2. Высокое качество (брендовость) продукции  | 2. Слабый маркетинг, недостаточное развитие маркетинговой сети |
| 3. Индивидуальный подход к каждому клиенту   | 3. Высокая инвестиционная составляющая бизнеса                 |
| 4. Налаженные связи с поставщиками продукции | 4. Высокая цена продукции                                      |
| 5. Высокая деловая репутация                 | 5. Высокая текучесть кадров                                    |
| 6. Профессиональный дизайнерский подход      |  |

Далее на основе возможностей и угроз внешней среды (см. табл. 2.3), а также сильных и слабых сторон внутренней среды (см. табл. 2.1) выполним SWOT – анализ для определения перспективных стратегий развития анализируемого предприятия (рис. 2.1). В приложении Б выделим стратегические опции поэлементного SWOT – анализ предприятия легкой промышленности.

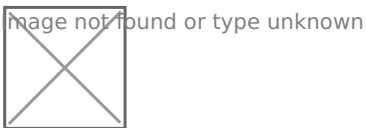


Рисунок 2.1 - Первичный SWOT – анализ предприятия («Деловой экран»)

Дадим краткую характеристику предложенных стратегических опций.

Основные усилия компании должно направляться на увеличение количества клиентов и переориентация бизнеса на внутренний рынок. Для этого необходимо:

- снижать цену продукции за счет снижения издержек, выходить на рынок с новыми инновационными предложениями творческое совмещение брендов Европы и отечественной продукции;
- расширять число клиентов в сниженном ценовом диапазоне за счет предложения высокого качества услуг по созданию образа и стиля для менее дорогих товаров;

- развивать и проводить поиск иностранных клиентов (Скандинавские страны и Прибалтика), которые в состоянии покупать дорогие вещи;
- развивать государственно-частное партнерство для подготовки квалифицированных кадров компании;
- осуществлять поиск дешевых инвестиционных ресурсов, а также партнеров среди конкурентов (потенциальных и существующих) для объединения с целью синергетического эффекта.
- вкладывать средства в маркетинг;
- осуществлять ценовой демпинг для новых рынков за счет перераспределения прибыли с уже освоенных сегментов рынка;

## 2.2 Ресурсные ограничения проекта

Для реализации процесса автоматизации деятельности отдела маркетинга и продаж предприятия легкой промышленности по пошиву одежды предусмотрены разовые инвестиции в объеме 226 000 руб.

Ориентировочные затраты на внедрение системы составляют:

- приобретение информационной системы 55 000 руб.
- приобретение компьютеров и другой необходимой техники 50 000 руб.
- обучение (повышение квалификации) персонала – 25 000 руб.

Временные ограничения.

Обоснованный руководством предприятия срок на внедрение информационной системы для автоматизации деятельности отдела маркетинга и продаж с учетом необходимости обучения персонала не должен превышать **5** месяцев.

Влияние человеческого фактора.

Поскольку внедрение информационной системы для автоматизации деятельности отдела маркетинга подразумевает обучение сотрудников отдела пользованием данной системой и предполагается направление сотрудников на курсы по обучению пользования данной системой сроком на 1 месяц. Пользование системой требует стандартных компьютерных компетенций на уровне базовый пользователь

персонального компьютера. При этом могут возникнуть проблема непринятия новой информационной системы, что характерно для коллектива, который информационной системой о этого не пользовался. Руководство предприятия должно провести разъяснительную работу относительно преимуществ внедрения и управлять возможными конфликтами. Неэффективный персонал, который не в состоянии освоить новую систему должен быть заменен.

При закупке необходимых технических средств необходимо пользоваться спецификацией оборудования, утвержденной разработчиком информационной системы.

### 2.3 Команда проекта внедрения инновационной маркетинговой системы

В приложении В приведем план управления коммуникациями проекта.

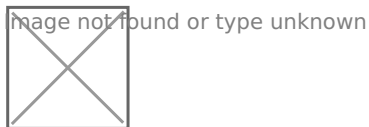
Организационная структура проекта представлена на рисунке 2.2 и включает в себя:

- директора предприятия (координатора проекта);
- начальника отдела маркетинга (ответственного за реализацию проекта);
- начальника отдела автоматизации и ИТ (консультанта проекта);
- начальника организационно- планового отдела (консультанта проекта);
- отдела маркетинга (исполнители проекта).

Заинтересованные стороны проекта (**стейкхолдеры**):

- директор предприятия в части реализации стратегии инновационного развития;
- главный инженер в части повышения качества и расширения ассортимента производимых товаров;
- начальник экономико-планового отдела – заместитель директора в части получения дополнительной прибыли;
- заместитель директора по маркетингу и сбыту в части расширения рынка сбыта продукции, повышения точности прогнозов;
- начальники цехов в части обеспечения большей выработки;;

- рабочие предприятия в части увеличения заработной платы за счет дополнительной выработки.



## Рисунок 2.2 – Организационная структура проекта

Периодичность отчетности участников проекта составляет:

- начальника отдела маркетинга – раз в неделю;
- консультантов проекта – раз в месяц.
- иных участников – по необходимости.

## 2.3 Сетевой график внедрения инновационной маркетинговой системы

Перечень временных показателей внедрения проекта (WMS) представлен в таблице 2.5.

Таблица 2.5

Перечень мероприятий и времен проектa

Описание	Непосредственно Ожидаемое Потребнос-	
	предшествующие время	ти в
	операции	выполнения, персонале
		недель
Первичные разработки	—	5 3
Исследование состояния автоматизации	—	3 2

Разработка технических стандартов	A	2	2
Апробация образца	A	5	5
Подготовка базы	A	3	3
Расчет стоимости	C	2	2
Испытание продукта	D	4	5
Выборочный контроль	B, E	6	4
Оценки цены	H	2	1
Итоговый отчет	F, G, I	6	2

Построим сетевой график выполнения работ. Далее в соответствии с методологией построения сетевых графиков необходимо:

- 1) рассчитать временные параметры сетевого графика;
- 2) выделить ранние и поздние сроки наступления событий, а также критический путь;
- 3) построить ресурсный профиль проекта (в данном случае ресурсами являются люди);
- 4) оптимизировать сетевой график, исходя из ограничений ресурсного профиля.

Построим сетевой график проекта (рис. 2.3), дуги обозначим временными показателями.

**5**

**3**

2

3

5

2

4

6

2

6

Рисунок 2.3 – Сетевой график проекта с временами

Для определения резервов времени по событиям сети рассчитывают наиболее ранние  $t^P$  и наиболее поздние  $t^П$  сроки свершения событий. При определении ранних сроков свершения событий  $t_p(i)$  двигаемся по сетевому графику слева направо. При определении поздних сроков свершения событий  $t_{п}(i)$  двигаемся по сети в обратном направлении, то есть справа налево (см. таблицу 2.6)

Таблица 2.6

Расчет резерва событий

Номер события Ранний срок  $t^P(i)$  Поздний срок  $t^П(i)$  Резерв времени,  $R(i)$

0	0	0	0
1	5	5	0
2	3	12	9
3	7	12	5

4	10	10	0
5	14	14	0
6	9	18	9
7	20	20	0

Для оптимизации сетевого графика построим таблицу 2.7.

Таблица 2.7

Анализ сетевой модели по времени

Работа (i,j)	Количество предшествующих работ	Продолжительность $t_{ij}$	Ранние сроки: начало $t_{ij}^{P.H.}$	Ранние сроки: окончание $t_{ij}^{P.O.}$	Поздние сроки: начало $t_{ij}^{П.Н.}$	Поздние сроки: окончание $t_{ij}^{П.О.}$	Резерв времени полной $R_{ij}^П$
(0,1)	0	5	0	5	0	5	0
(0,2)	0	3	0	3	9	12	9
(1,2)	1	3	5	8	9	12	4
(1,3)	1	2	5	7	10	12	5
(1,4)	1	5	5	10	5	10	0
(2,6)	2	6	8	14	12	18	4

(3,5)	1	2	7	9	12	14	5
(4,5)	1	4	10	14	10	14	0
(5,7)	2	6	14	20	14	20	0
(6,7)	1	2	14	16	18	20	4

Критический путь сетевого графика имеет вид: (0,1)(1,4)(4,5)(5,7)

Длительность критического пути равна 20 недель

Построим диаграмму Ганнта (рис. 2.4), на данном рисунке заштрихованы работы критического пути, а для работ не критического пути показаны возможные времена их нахождения, исходя из резервов времени. Данная диаграмма является основанием для нахождения ресурсного профиля и оптимизации графика по критерию «число исполнителей».

На рисунке 2.5 приведен ресурсный профиль проекта, построенные по ранним временам наступления событий.

Как видно на рисунке 2.5, в период времени с 5-го по 9 дней численность персонала превышает максимально возможную численность в 9 исполнителей.

Перенесем работы, исходя из их резервов выполнения событий, и построим новую диаграмму Ганнта (рисунок 2.6) и ресурсный профиль (рис.2.7).

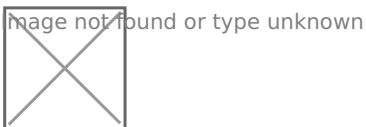


Рисунок 2.4 – Диаграмма Ганнта

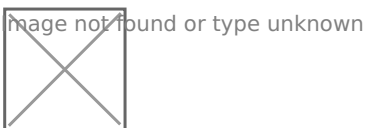


Рисунок 2.5 – Ресурсный профиль проекта по ранним срокам свершения событий



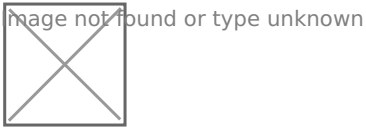


Рисунок 2.6 – Диаграмма Гантта для оптимизации ресурсного профиля

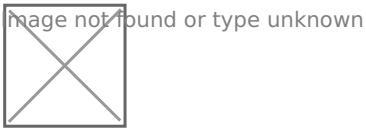


Рисунок 2.7 – Оптимизированный ресурсный профиль проекта

Анализ рисунка 2.7 позволяет сделать вывод, что максимальное число исполнителей – 9 будет использоваться только с 12-ю по 14 неделю, в остальное время проекта число участников не превысит данного числа.

Достижение такого результата стало возможным после применения методов сетевого планирования и оптимизации сетевого графика выполнения работ.

## **2.4 Финансовое планирование проекта внедрения инновационной маркетинговой системы**

Для составления такого отчета на основании всестороннего анализа рынка сбыта и возможностей компании, определим основные финансовые показатели проекта.

1) суммарный объем инвестиций – 226000 руб.

- из них собственных средств компании (из прибыли) 100000 руб.

- заемные средства под 21% годовых на 5 лет от банка «Сбербанк» России - 126000 руб. Схема погашения долга аннуитет.

2) Планируемый годовой объем прибыли в первый год проекта составляет 400 000 руб. с ежегодным увеличением до 5 года реализации проекта на 7% ежегодно, с 5-го по 10-й год реализации проекта 4% в год.

3) Годовой объем переменных расходов на организацию работы системы составляет 55000 руб. с ежегодным увеличением на 5% в год.

4) Годовой объем постоянных расходов (без амортизации) на организацию работы компании составляет 135000 руб. с ежегодным увеличением на 6% в год.

5) Ставка дисконтирования денежного потока составляет 12% .

6) Норма амортизации линейная на 10 лет, остаточная стоимость оборудования составляет 2% от его первоначальной стоимости. Остаточная стоимость вычислительной техники на 10 год эксплуатации составляет 20% от его первоначальной стоимости.

Рассчитаем годовые амортизационные отчисления:

Сумма, подлежащая амортизации:

По оборудованию  $110000 \cdot 98\% = 107800$  руб.

По вычислительной технике  $42000 \cdot 80\% = 33600$  руб.

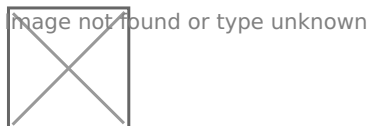
Ежегодная амортизация составляет:

- по оборудованию: 10780 руб.

- по вычислительной технике: 3360 руб.

Итого:  $10780 + 3360 = 14140$  руб. в год.

Составим график погашения долга перед банком. Общая сумма кредита составляет 1260000 руб.



Аннуитентный коэффициент равняется:

Следовательно, ежегодная выплата банка составляет:

$126000 \cdot 0,34176 = 43062,43$  руб.

Для дальнейшей оценки эффективности инвестиционного проекта составим таблицу 2.9, 2.10 - график движения денежных потоков и выделим чистый денежный поток.

Таблица 2.10

Отчет о движении денежных средств по годам проекта (1-5 год) (тыс. руб.)

№	Показатель	Годы проекта					
		0	1	2	3	4	5
1	Выручка (инвестиция)	-226 405	433,35	463,68	496,14	530,87	
2	Переменные издержки	0	45	47,25	49,61	52,09	54,7
3	Постоянные издержки без амортизации	0	135	143,1	151,69	160,79	170,43
4	Амортизация	0	10,78	10,78	10,78	10,78	10,78
5	Выплаты по кредиту	0	43,06	43,06	43,06	43,06	43,06
6	Прибыль до уплаты процентов и налога	0	171,16	189,16	208,55	229,42	251,9
7	Налог	0	34,23	37,83	41,71	45,88	50,38
8	Чистая прибыль	0	136,93	151,33	166,84	183,54	201,52
9	Денежный поток	0	147,71	162,11	177,62	194,32	212,3
10	Ликвидационная стоимость	0	0	0	0	0	0
11	Чистый денежный поток	0	147,71	144,74	141,6	138,31	134,92
12	Накопленный чистый денежный поток	0	147,71	292,45	434,04	572,35	707,27

Таблица 2.11

Отчет о движении денежных средств по годам проекта (6-10 год) (тыс. руб.)

№ Показатель	Годы проекта				
	6	7	8	9	10
1 Выручка (инвестиция)	552,11	574,19	597,16	621,05	645,89
2 Переменные издержки	57,43	60,3	63,32	66,49	69,81
3 Постоянные издержки без амортизации	180,66	191,5	202,99	215,17	228,08
4 Амортизация	10,78	10,78	10,78	10,78	10,78
5 Выплаты по кредиту	0	0	0	0	0
6 Прибыль до уплаты процентов и налога	303,23	311,61	320,07	328,61	337,22
7 Налог	60,65	62,32	64,01	65,72	67,44
8 Чистая прибыль	242,59	249,29	256,06	262,89	269,77
9 Денежный поток	253,37	260,07	266,84	273,67	280,55
10 Ликвидационная стоимость	0	0	0	0	10,6
11 Чистый денежный поток	143,77	131,76	120,7	110,53	104,99
12 Накопленный чистый денежный поток	851,04	982,8	1103,5	1214,03	1319,03

Как видно из таблиц 2.10, 2.11, со временем прибыльность инновационной идеи будет уменьшаться, поэтому маркетинговой системы через 10 лет будет

обоснованной. Скачок чистого денежного потока на 6-м году жизни проекта связан с окончанием выплат по кредиту в банк, однако в дальнейшем чистый денежный поток снова падает.

Проведем оценку эффективности инвестиционного проекта.

Рассчитаем простую норму прибыли проекта:



. Данный показатель достаточно высок, продолжаем оценивать эффективность проекта.

Рассчитаем показатель период окупаемости проекта  $PP$  и дисконтируемый период окупаемости проекта  $DPP$ .

Как видно из таблицы 2.10, инвестиция окупиться приблизительно за 1,5 года.  $PP = 1,5$  года.

Дисконтированный период окупаемости проекта ( $DPP$ ). Из результатов таблицы



2.10 очевидно, что , следовательно:



года

Срок окупаемости предложенного инвестиционного проекта весьма хороший.



Рентабельность инвестиций ( $PI$ ) .

Это очень хорошая рентабельность инвестиций, проект необходимо принять.

Таким образом, по результатам данных расчетов можем сделать вывод о положительной экономической оценке инновационного проекта по внедрению маркетинговой информационной системы.

## **2.5 Оценка рисков проекта внедрения инновационной маркетинговой системы**

Выделим систему рисков проектов товаров и построим граф связей данных рисков (см. приложение Г). Каждому риску присвоим свой код (показано в скобках), данный код будет использовать во всей курсовой работе.

- риск усиления федерального регулирования рынка товаров и давления на игроков рынка со стороны федерального законодательства (P1);
- риск ухудшения экономической ситуации в стране, внедрения новых санкций, эмбарго на поставку товаров (P2);
- риск резкого обострения конкурентной борьбы; (P3);
- риск неэффективной политики импортозамещения, неспособность отечественных предприятий – производителей обеспечить спрос; (P4);
- риск снижения платежеспособности населения, ориентации на самые дешевые товары (P5);
- риск отсутствия эффективного персонала для расширения ассортимента и объемов производства (P6);
- риск системности в стратегии развития рынка в России (P7);
- риск отсутствия доступного капитала для развития предприятия(P8);
- риск регионального давления на рынок одежды (P9);
- риск перехода рынка в виртуальную сферу, резкая и всеобъемлющая активизация On-line продаж (P10);
- риск отсутствия необходимой логистической инфраструктуры, способной обеспечить рост и развитие продаж, в том числе и в условиях виртуализации сбыта (P11).

Анализируя рисунок, приведенный в приложении Б, можно сделать вывод о том, что все риски группируются на два класса:

1) риски, связанные с регулированием рынка со стороны государства и неэффективной государственной политикой (P1, P2, P4, P7, P9, P11);

2) риски, связанные с работой самого предприятия (P3, P5, P6, P8, P10).

Риск P2 является пограничным, обеспечивающий связь между двумя группами. Риски P1 и P2 имеют наибольшее число связей (6 и 5 соответственно), поэтому являются наиболее важными в данной системе рисков. В таблице 2.12 приведем количественный анализ рисков проекта (основываясь на качественном анализе, проведенном выше).

Таблица 2.12

Матрица «вероятность – ущерб» рисков проекта

Большой ущерб (1,0)	0,30 (P2, P5)	0,70 (P7)	1,0 (P4)
Средний ущерб (0,7)	0,21 (P6)	0,49 (P3, P8, P11)	0,70 (P1, P9)
Малый ущерб (0,3)	0,09	0,21	0,30 (P10)
	Низкая вероятность (0,3)	Средняя вероятность (0,7)	Высокая вероятность (1,0)

Как видно из таблицы 2.12, все риски имеют либо средний, либо большой ущерб от их проявления. За исключением риска P10, который имеет высокую вероятность, но малый ущерб за счет того, что маркетинг современного предприятия уже готов к переходу в виртуальный сегмент.

Таким образом, во второй части работы был рассмотрен конкретный проект внедрения ИС автоматизации маркетинга в практику деятельности конкретного предприятия. Приведен сетевой график работ и его оптимизация по числу участников, выделены риски проекта и оценены количественно, разработан план

коммуникаций проекта и организационная структура проекта.

## **ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

В курсовой работе был рассмотрен проект внедрения информационной маркетинговой системы в деятельность отдела маркетинга промышленного предприятия. Выяснено, что целями внедрения данной системы стали:

- увеличение объема продаж одежды и, соответственно, объема производства с целью увеличения прибыли предприятия;
- расширение ассортимента продукции, выход на рынок с новыми (оригинальными) предложениями;
- снижение себестоимости продукции путем наращивания производства наиболее востребованных на рынке ассортиментных позиций.

Важной особенностью реализации проекта стал тот факт, что маркетинговая ИС должна являться частью системы более высокого уровня управления предприятием, следовательно, данный проект необходимо было согласовывать с начальником отдела автоматизации и ИТ предприятия. В работе представлен сетевой график выполнения работ, критический путь которого составил 20 недель. Оптимизация сетевого графика по числу исполнителей с использованием диаграммы Ганнта позволил не выйти за установленное число исполнителей – 9 человек. Для этого работы, которые не находятся на критическом пути необходимо было перенести, исходя из резервов времени.

Отдельным параграфом были проанализированы риски, с которыми сталкивается предприятие при введении маркетинговой ИС, построена карта рисков и оценен риск с использованием подхода «вероятность» - «ущерб».

В заключение работы приведен план управления коммуникациями проекта и организационная структура управления проектом. Таким образом, можно сделать вывод, что поставленная цель исследования в курсовой работе достигнута, а указанный проект позволит повысить эффективность деятельности предприятия.

## **СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ**

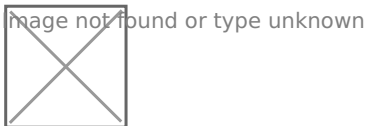


1. Ахметов К.Л. Практика управления проектами. – М.: Русская Редакция, 2014. – 272 с.
2. Волков И.М., Грачева М.В. Проектный анализ: Учебник для вузов. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2018. – 486 с.
3. ГОСТ Р 54869-2011 Национальный стандарт «Проектный менеджмент. Требования к управлению проектом»
4. Иванов А.В. Риск-менеджмент инвестиционного проекта. – М.: Юнити-Дана, 2014. – 544 с.
5. ИСО 21500:2012 «Руководство по проектному менеджменту» (ISO 21500:2012 «Guidance on project management»)
6. Кемп Сид Управление проектами. Без мистики. – М.: Гиппо, 2013. – 372 с.
7. Клиффорд Ф.Грей, Эрик У.Ларсон. Управление проектами. – М.: Дело и Сервис, 2015. – 608 с.
8. Мазур И.И., Шапиро В.Д., Ольдерогге Н.Г., Полковников А.В. Управление проектами. – М.: Омега-Л, 2004. – 960 с.
9. Никонова И.А. Проектный анализ и проектное финансирование. – М.: Альпина Паблишер, 2014. – 160 с.
10. Опыт территориальных мегапроектов в России и США В. Батманова, А. Жуков, И. Митрофанова, И. Митрофанова // Мировая экономика и международные отношения, 2015, № 2, с. 23–33
11. Пляскина Н. И., Харитоновна Н. И. Управление инвестиционной программой освоения углеводородных ресурсов Восточно-Сибирской нефтегазоносной провинцией: учет экономических и инновационных рисков // Долгосрочная стратегия развития российского Дальнего Востока: Материалы Междунар. науч.-практ. конф. Хабаровск, 2007.
12. Полковников А.В., Дубовик М.Ф. Управление проектами. Полный курс МВА. – М.: Олимп-Бизнес, 2013. – 538 с.
13. Сооляттэ А.Ю. Управление проектами в компании. Методология, технологии, практика. – М.: Университет, 2012. – 816 с.

14. Талеб Н. Н. О секретах устойчивости. По следам чёрного лебедя. - Иностранка, 2012. - 240 с.
15. Управление проектами: учебное пособие / М. В. Тихонова. – СПб.: издательство СПбГУЭФ., 2012. – 83 с.
16. Фливбьорг, Б., Мегапроекты и риски: Анатомия амбиций/Б. Фливбьорг, Н. Брузелиус, В. Ротенгаттер - М.: Альпина Паблишер, 2014. - 288 с.
17. Харрингтон Дж., Макнеллис Т. Совершенство управления проектами. – М.: Стандарты и качество, 2014. – 232 с.
18. Ципес Г.Л., Товб А.С. Проекты и управление проектами в современной компании. – М.: Олимп-Бизнес, 2015. – 480 с.
19. Industrial Megaprojects Concepts, Strategies and Practices for Success; ECI’s 23rd Annual Conference 2012; “The European Construction Industry Facing the Global Challenges”; Ed Merrow.
20. Is It Time to Rethink Project Management Theory? Электронный ресурс. Режим доступа: <https://pmhut.com/is-it-time-to-rethink-project-management-theory>
21. Tennessee Valley Authority. About TVA. History. Available at: <http://www.tva.com/abouttva/history.htm> (accessed 5.01.2019).

## ПРИЛОЖЕНИЕ А

Структура внедряемой информационной маркетинговой системы



## ПРИЛОЖЕНИЕ Б

Поэлементный SWOT – анализ предприятия

### **Сильные стороны (S)**

1. Наличие постоянной клиентской базы
2. Высокое качество (брендовость) продукции
3. Индивидуальный подход к каждому клиенту
4. Налаженные связи с поставщиками продукции
5. Высокая деловая репутация
6. Профессиональный дизайнерский подход

Внутренние факторы

Внешние факторы

### **Слабые стороны (W)**

1. Низкое представление компании на российском рынке
2. Слабый маркетинг
3. Высокая инвестиционная составляющая бизнеса
4. Высокая цена продукции
5. Высокая текучесть кадров

## Возможности (O)

1. Переход на внутреннее сырье для снижения последствий санкций

Стратегические опции SO

2. Увеличение продаж за счет перехода в нижний ценовой сегмент

1. Выход на рынок с новыми инновационными предложениями

Стратегические опции WO

3. Расширение интересов покупателей к отечественной продукции

совмещение продуктов Европы и отечественной продукции

1. Региональное расширение компании с целенаправленной маркетинговой поддержкой.

4. Вывод собственной линейки брендовой продукции, основываясь на профессиональном сервисе

2. Расширение числа клиентов в сниженном ценовом диапазоне за счет предложения высокого качества услуг для менее дорогих товаров

2. Расширение внутреннего рынка сбыта.

5. Развитие маркетинговой сети

3. Поиск иностранных клиентов (Скандинавские страны и Прибалтика),

3. Снижение себестоимости продукции за счет поиска дешевой рабочей силы в других частях России

6. Удачное месторасположение на пересечении торговых и деловых путей, близость к Европе

которые в состоянии покупать дорогие вещи

## Угрозы (Т)

1. Насыщение рынка предложениями с более низкими ценами

2. Значительное влияние на бизнес со стороны государства.

3. Высокая конкуренция на рынке

4. Рост курса доллара/евро к рублю

5. Низкое качество рабочей силы и отсутствие достаточного количества квалифицированных кадров

6. Снижение покупательной способности клиентов

### Стратегические опции ST

1. Развитие новых сегментов внутреннего рынка.

2. Государственно-частное партнерство с учебными заведениями для целенаправленной подготовки рабочей силы

### Стратегические опции WT

1. Ценовой демпинг для новых сегментов за счет прибыли на рынках освоенных регионов

2. Поиск частных инвестиций (в том числе иностранных) в производство

3. Поиск партнеров среди конкурентов, долгосрочные отношения и объединения для достижения синергетического эффекта

## ПРИЛОЖЕНИЕ В

### План управления коммуникациями проекта

Тема	Дата	Метод коммуникации	Ответственный	Приглашенные стороны	План обсуждения
------	------	--------------------	---------------	----------------------	-----------------

1. Обоснование необходимости внедрения информационной маркетинговой системы	05.04.20	Совещание	Начальник отдела маркетинга	Директор, начальник планово – экономического отдела, главный инженер, начальник отдела автоматизации и ИТ систем	<ul style="list-style-type: none"> <li>1. Цели автоматизации.</li> <li>2. функции, решаемые системой.</li> <li>3. Тип автоматизации.</li> </ul>
2. Исследование состояния автоматизации предприятия	04.05.20	Совещание	Начальник отдела автоматизации и ИТ систем	Директор, начальник отдела маркетинга, главный инженер	<ul style="list-style-type: none"> <li>1. Метод автоматизации</li> <li>2. Спецификация оборудования для автоматизации отдела маркетинга</li> </ul>

3. Утверждение технического стандарта	20.05.20	Совещание	Главный инженер	Директор, начальник отдела маркетинга, главный инженер, начальник отдела автоматизации и ИТ систем, начальник отдела снабжения	1. Параметры технического стандарта на систему 2. Поиск поставщиков системы согласно требований к системе
4. Результаты апробации образцов	21.06.20	Практическое занятие на ИС маркетинга	Начальник отдела маркетинга	Директор, начальник планово – экономического отдела, начальник отдела автоматизации и ИТ систем	1. Соответствия образца требованиям
5. Итоговый результат внедрения автоматизации	21.08.20	Совещание	Начальник отдела маркетинга	Директор, начальник планово – экономического отдела, главный инженер, начальник отдела автоматизации и ИТ систем	1. Оценка достигнутых результатов внедрения

## ПРИЛОЖЕНИЕ Г

### Карта рисков проекта

Image not found or type unknown

