



Задание заключительного этапа
по направлению «Стратегическое управление проектами»

Категория участия: «Магистратура/специалитет»

**КЕЙС.
ВАРИАНТ 1.**

Путь к успеху проекта «ЭкоЦель»

1. Цель кейса

Цель кейса – получить навыки проведения анализа бизнес-процессов как индивидуально, так и в составе группы и проанализировать представленный опыт организации проекта.

2. Характеристика и история создания проекта «ЭкоЦель»

В 2020 году население столкнулось с проблемой изоляции. Малый бизнес во многих сегментах экономики стремительно рушился. Перед многими стояла непростая задача – пытаться устоять, занять свою нишу, характеризующуюся перспективной и актуальной продукцией.

Сын Анны обучался на дистанционном режиме. На одном из уроков классный учитель сообщила о необходимости принести в школу и оставить у входа ненужные газеты/коробки. Был объявлен сбор макулатуры. Ребенок отнес в школу стопку офисной бумаги, на которой Анна распечатывала всевозможные задания для развития сына, и коробки из-под обуви. Анне стало очень интересно, каковы масштабы сбора бумаги, роль подобных мероприятий в зеленой повестке государства, а также потенциальные преимущества ведения подобного рода бизнеса. Простой арифметики хватило, чтобы в голове Анны зародилась идея. 4 человека за месяц производят 100 кг макулатуры. А 10 тонн макулатуры спасает 100 деревьев и дополнительно экономят электроэнергию и воду государству.

Изучив информацию, Анна пришла к выводу, что вариант организации бизнеса, связанного с переработкой отходов, может стать отличным и своевременным решением по нескольким причинам:

1. У близкого знакомого Сергея в Тверской области хозяйство из 140 кур, которые активно несут яйца. Покупка упаковки на стороне сказывается на цене продукта, поэтому часто яйца отгружаются в пакетах. К тому же в округе есть еще несколько фермерских хозяйств, нуждающихся в качественной таре не только для куриных, но и для гусиных яиц.

2. Также в Тверской области много хозяйств, занимающихся производством фруктов/овощей/зелени/цветов и рассады. Пластиковые контейнеры для рассады в изобилии и стоят очень дешево. Вариант расфасовки рассады в контейнеры из переработанного сырья мог бы дополнительно привлечь клиентов, ценящих экологичный подход к производству.



3. Рядом с домом буквально перед началом пандемии была отстроена пиццерия. В настоящее время она работает только навынос. Тара для пицц и напитков выглядит очень яркой, качественной и, вероятно, является затратной статьей в себестоимости продукции. Если одной из концептуальных направлений развития пиццерии станет зеленая повестка, это может повысить поток клиентов.

4. Услуги флористов достаточно популярны даже в период изоляции. Доставщики букетов приносят срезанные цветы в полиэтилене. Многие композиции формируются в губчатом материале в декоративной коробке, а затем упаковываются в специальную коробку с ручками для удобства переноса. Данное направление в производстве особенно привлекает Анну, т.к. она с детства мечтала иметь отношение к флористике.

Анна связалась с Сергеем, а также с Михаилом. Михаил получил высшее образование по специальности «Менеджер проектов» и достаточно успешно просчитывал идеи своего руководителя в рамках офисной работы, но в душе мечтал о своем деле. Сергей привлек своего товарища из Тверской области Геннадия, у которого на участке имелся крупный хозблок, который можно было оборудовать под производство. Первоначальные средства в общее дело готова была внести Анна. Идеи принадлежали ей и амбиции всегда были ее отличительной чертой. Поэтому было решено организовать ИП «Коробкина» и нанять сотрудников в лице ребят. Между ребятами возникли доверительные партнерские отношения и все были рады возможности попробовать себя в новой роли.

Свой проект компаньоны назвали «ЭкоЦель» и приступили к деятельности.

Анна и Михаил вели хозяйственные дела. Сергей и Геннадий обслуживали производственные процессы.

3. Подходы к решению задач

БЛОК 1. Инвестиционный

Изучая процессы сбора и первичной переработки макулатуры, ребята пришли к выводу, что это достаточно трудоемкий, длительный и относительно затратный процесс и остановились на варианте приобретения уже переработанного сырья в виде пульперкартона в рулонах. Оборудование для производства формованных продуктов было дорогостоящим и было решено взять его в аренду.

Особенность производства того или иного продукта из переработанного сырья заключается в металлической сушке размоченного пульперкартона. Соответственно количество приобретаемых сушильных форм должно совпасть с номенклатурой производства. Геннадий и Сергей изначально относились скептически к производству коробок для цветочных композиций, а после оценки стоимости металлических формованных сушек под эти цели предложили отказаться от идеи. Анна была несогласна с доводами мужчин. К тому же ей важно было чувствовать себя причастной в бизнесе к женственному направлению. В конечном итоге после расчетов, представленных Михаилом, было принято решение остановиться на производстве 3 видов продукции: ячейки для яиц, ячейки для рассады, коробки для пицц.

Для планирования объема инвестиций ребята составили финансовую модель, которая позволила определить сумму вложений в проект и период их окупаемости.

Планирование деятельности осуществлялось на 1,5 года вперед с планами выйти в точку безубыточности и окупить вложенные средства в течение первого года.



В таблице 1 представлены статьи затрат, которые учитывали предприниматели при планировании инвестиций.

Таблица 1 - Статьи затрат проекта «ЭкоЦель»

1.	Арендные платежи
2.	Коммунальные платежи
3.	Дооборудование хозблока
4.	Дизайн-проект продукта
5.	Заработная плата
6.	Страховые взносы
7.	Транспортные расходы
8.	Затраты на материальные ресурсы (пульперкартон)
9.	Мебель
10.	Охранная система
11.	Разработка сайта
12.	Пошив форменной одежды
13.	Проценты по кредиту
14.	Стеллажи для хранения продукции
15.	Система вентиляции
16.	Прочие общехозяйственные расходы

Несмотря на то, что Анна обеспечила стартовый капитал для запуска проекта, было решено под предпринимательские цели взять дополнительные кредитные средства. Ставка дисконтирования при расчете срока окупаемости проекта принималась равной проценту по кредиту, а именно 24%. Сумма инвестиций в проект составила 3 000 000 руб. Данные по денежным потокам даны в таблице 2.

Таблица 2. – Денежные потоки по месяцам по проекту «ЭкоЦель»

Периоды (по месяцам)	1.09.2021	1.10.202 1	1.11.202 1	1.12.202 1	1.01.202 2	1.02.202 2	1.03.202 2
Инвестиции	1 500 000	1 000 000	500 000	-	-	-	-
CF	0	0	0	-120 000	50 000	180 000	440 000
Периоды (по месяцам)	01.04.202 2	01.05.20 22	01.06.20 22	01.07.20 22	01.08.20 22	01.09.20 22	01.10.20 22
Инвестиции	-	-	-	-	-	-	-
CF	1 200 000	1 800 000	2600000	3 300 000	3900000	4 100 000	4 900 000

Комментарии к таблице:

1. Организационно-правовая форма – ИП. Режим налогообложения – упрощенная система (УСН).



2. Налоговая составляющая при расчетах не принимается во внимание (игнорируется)
3. Сумма вложенных средств – 3 000 000 руб.
4. Ставка по кредиту 24% (принимается равной ставке дисконтирования)
5. В первые месяцы заработная плата предпринимателей была минимальной по отрасли ввиду отсутствия продаж и решения первые месяцы направить на формирование склада, развитие сайта и исследования рынка сбыта. По договору ГПХ была привлечена уборщица.

Справочно: Начало старта проекта планировалось на май 2021 г., но в связи с занятостью Михаила по основному виду деятельности, был перенесен на сентябрь.

БЛОК 2. Экономический

Данные о ценах, объемах продаж и полных расходах по продуктам во 2 полугодии 2022 году представлены в Таблице 3.

Таблица 3. – экономические показатели деятельности в 2 полугодии 2022 г.

Показатель	Продукт 1 (ячейки для яиц)	Продукт 2 (ячейки для рассады)	Продукт 3 (коробки для пиццы)
Цена, руб./уп.	1000	1700	900
Объем продаж, уп.	1 900	1500	500
Выручка от продаж, руб.	1 900 000	2 550 000	450 000
Полные расходы, руб.	900 000	1 150 000	490 000

В отчетном периоде (1е полугодие 2023 г.) ввиду активного роста рынка продукции из экологичного сырья объемы сбыта продукции сократились на 7 процентов. Кроме этого, поставки коробок для пицц не привели к запланированным оборотам. Компаньоны не учли важный момент: сетевые пиццерии работают по франшизе. Правообладателями установлены ограничения на поставщиков материалов, в т.ч. на поставщиков упаковочного материала. В этой связи данный срез клиентов был отброшен и финансовые результаты по данному продукту значительно отличались от запланированных. Цены и структура себестоимости не менялись. При этом полные расходы составили 854 000 руб., 1 100 000 руб. и 480 000 руб. на продукты 1, 2 и 3 соответственно (Таблица)

Предприниматели, оценив обстановку со спадом рынка сбыта, решили глубже проанализировать ситуацию. Для начала необходимо было рассчитать, как изменится операционная прибыль предприятия в отчетном периоде по сравнению с предыдущим.

Сергей и Геннадий, проанализировав ситуацию, предложили исключить из услуг убыточный вид производства. А именно – упаковку для пиццерий. Для них очевидно, что затраты не окупаются. Михаил рассчитал, как изменится прибыль организации в случае исключения этой услуги. Данный момент времени для партнеров пришелся очень сложным в плане принятия решений. Анна пыталась убедить коллег, что необходимо думать о включении нового продукта, который принесет большей прибыли, например, лотки для фруктов и овощей.

Также предприниматели рассчитали точку безубыточности по продукту 3.



БЛОК 3. Финансы и инвестиции

К середине 2024 года ООО планирует выйти на уверенную прибыль. За прибыльный период (2 полугодие 2023 г. и начало 2024 г.) удалось значительно приумножить капитал и предприниматели задумались об инвестировании в новое направление, предложенное Анной (изготовление лотков разного размера для фруктов и овощей с перспективой выхода на крупнейшие розничные сети), однако, единогласия в этом вопросе не было достигнуто, потому что необходимо было оценить возможность инвестирования в новый, пусть и перспективный проект, либо положить средства в качестве депозита, т.к. ключевая ставка ЦБ была максимально высокой за последние несколько месяцев. Также имеются данные из отчета о финансовых результатах компании и бухгалтерского баланса за 2023 г. (Таблица 5).

Таблица 5. – финансовые показатели деятельности 2023 г. (руб.)

Чистая прибыль за 2023 г.	540 000
Собственный капитал на начало 2023 г.	1 570 000
Собственный капитал на конец 2023 г.	1 630 000
Активы на начало 2023 г.	2 530 000
Активы на конец 2023 г.	2 870 000

1. Минимальная сумма вложений в качестве инвестиций 900 000 рублей. Планирование доходности на 6 месяцев. CF по месяцам составили (с февраля по июль 2024 г.):

CF1 = 90 000 рублей

CF2 = 240 000 рублей

CF3 = 350 000 рублей

CF4 = 390 000 рублей

CF5 = 440 000 рублей

CF6 = 360 000 рублей

Ребята стали считать, окупится ли проект за полгода.

2. Сумма для инвестирования еще не накоплена в полном объеме. Не хватает 200 000 рублей. В этот же период времени ЦБ РФ повышает ключевую ставку, и банки начинают предлагать максимально выгодные условия по Депозитам. Банк ВТБ предлагает условия по вкладу: срок 6 месяцев с начислением сложных процентов по ставке 17% годовых.



Подзадачи кейса

(детально обосновать полученные результаты и предлагаемые алгоритмы решения всех подзадач)

Подзадача 1. Назовите, по вашему мнению, основные факторы дальнего окружения представленного проекта.

Ответ:

Подзадача 2. На каком этапе работы команды наблюдается стадия «формирование», стадия «шторма» и стадия «нормализации».

Ответ:

Подзадача 3. Рассчитайте срок окупаемости проекта на основании Блока 1.

Ответ:

Подзадача 4. Провести Анализ затраты-объем-прибыль заполнив таблицу ниже и оценить целесообразность предложения исключить убыточный вид продукции из производства на основании Блока 2.

Таблица 4 - Экономические показатели деятельности в 1 полугодии 2023 г.

Показатель	Продукт 1	Продукт 2	Продукт 3
Цена руб./шт.			
Объем продаж 2022 г. (шт.)			
Объем продаж, 2023 г. (шт.)			
Выручка от продаж 2022 г. (руб.)			
Выручка от продаж 2023 г. (руб.)			
Полные расходы 2022 г. (руб.)			
Полные расходы 2023 г. (руб.)			
Изменение объема продаж	133	105	35
Изменение расходов	46000	50000	10000



Коэффициент реагирования затрат (переменные затраты на единицу готовой продукции)*	346	476	286
Переменные расходы на объем пр-ва в 2022 (руб.)			
Постоянные расходы на объем пр-ва в 2022 (руб.)			
Переменные расходы на объем пр-ва в 2023 (руб.)			
Постоянные расходы на объем пр-ва в 2023 (руб.)			
Маржинальная прибыль в 2022 г. (руб.)			
Маржинальная прибыль в 2023 г. (руб.)			
Операционная прибыль в 2022 г. (руб.)			
Операционная прибыль в 2023 г. (руб.)			
Маржа без 3 продукта			
Постоянные расходы без 3 продукта			
Прибыль без 3 продукта			
Эффект от отмены 3 продукта			

*отношение изменения расходов за анализируемый период к изменению объема продаж

Подзадача 5. Рассчитать точку безубыточности для убыточного продукта.

Ответ:

Подзадача 6. Сделайте вывод, каким образом может быть увеличен объем производства и реализации для достижения точки безубыточности?

Ответ:

Подзадача 7. В каком случае следует убирать из производства 3 продукт?

Ответ:

Подзадача 8. На основе данных финансовой отчетности рассчитать показатели рентабельности собственного капитала и рентабельности активов. Поясните, как данные показатели могут принимать участие в расчете окупаемости инвестиций в развитие проекта. (условие в Блоке 3, п.1).

Ответ:



Подзадача 9. Рассчитайте, окупится ли проект за полгода из условия в Блоке 3. Пункта 1.

Ответ:

Подзадача 10. Предприниматели планируют выделить в бизнесе новое направление и инвестировать в него 900 000 рублей. Но у банков выгодные предложения по депозитам, а компаньонам не хватает суммы 200 000 рублей. Рассчитайте, какую сумму необходимо вложить в банк в настоящий момент, чтобы через полгода получить 900 000 рублей в соответствии с условиями по вкладу и уже тогда использовать полную сумму для инвестирования в развитие проекта.

Ответ:

Критерии оценивания

№	Оцениваемые параметры в подзадачах	Оцениваемый параметр присутствует Подзадачи 1-2	Оцениваемый параметр присутствует Подзадачи 3-10	Оцениваемый параметр отсутствует
1	теоретическая (нормативно-правовая) обоснованность решений, лежащих в основе замысла и воплощенных в результате (со ссылками на книги, статьи, высказывания авторитетных ученых и практиков), владение терминологией	2	2	0
2	Логика изложения материала - внутреннее смысловое единство, согласованность ключевых тезисов и утверждений, глубина проработки проблемы (обоснованность и комплексность решения)	2	2	0
3	оригинальность подхода (новаторство, креативность)	2	2	0
4	применимость решения на практике	-	3	0
5	оформление и характер представления результатов (использование рисунков, таблиц, графиков; оформление и др.)	-	2	0
6	Количество баллов за подзадачу 1-4	max=6		min=0
7	Количество баллов за подзадачу 5-8		max=11	min=0



КЕЙС. ВАРИАНТ 2.

Путь к успеху проекта «Кошкин дом»

1. Цель кейса

Цель кейса – получить навыки проведения анализа бизнес-процессов как индивидуально, так и в составе группы и проанализировать представленный опыт организации проекта.

2. Характеристика и история создания проекта «Кошкин дом»

Практически каждый третий житель России имеет у себя дома домашнего питомца, в домохозяйствах России насчитывается около 20 млн. собак и 35 млн. кошек, не считая других животных вроде черепах, птиц и рыбок и их число ежегодно возрастает. Также ежегодно возрастают траты на домашних животных. В крупных городах большую популярность имеют фирмы, оказывающих услуги животным: ветеринарные центры, гостиница для животных и груминг-центры, где питомцу можно сделать стрижку, а также центры передержки.

История проекта началась с поиска Сергеем места, куда можно пристроить своего маисового полоза Пита. Сергею предстояло уехать в длительную командировку, а все друзья отказывались держать у себя змею. Несмотря на то, что Сергей жил в относительно крупном городе, но гостиниц для животных в нем не было. Пришлось ехать 6 часов до Москвы, чтобы пристроить своего друга на передержку. По приезду из командировки начался период ковида, у Сергея начались проблемы на работе, и он вынужден был уволиться.

В 2021 году после тяжелого ковидного периода, перезагрузившись и вдохновившись вновь открытыми горизонтами для предпринимательства, Сергей собрал своих старых друзей. Степень доверия друг к другу была наивысшей, т.к. ребята выросли в одном городе, учились в одном классе. У каждого из ребят был опыт работы и на текущий момент все были готовы покорять новые вершины.

Сергей, после проблем с поиском временного жилья для своего питомца, предложил открыть в своем городе гостиницу для животных. Сергей имел опыт работы менеджером и предложил все организовать. Ирина, имела экономическое образование и предложила вести все расчеты по проекту, а также имея опыт работы в маркетинге продвигать гостиницу среди жителей города. Арсений как раз был ветеринаром и работал в одной из местных клиник, он поддержал идею Сергея и обещал проконтролировать все условия содержания животных и обеспечивать контроль за их состоянием.

Таким образом, совместно было принято решение о создании небольшой гостиницы для животных, где хозяева смогут безбоязненно оставлять своих питомцев при вынужденных отъездах из города. Планировалось привлекать жителей города, а также близлежащий населенных пунктов. Свой проект ребята назвали «Кошкин дом» и приступили к расчетам.



3. Подходы к решению задач

БЛОК 1. Инвестиционный

Для планирования объема инвестиций ребята составили финансовую модель, которая позволила определить сумму вложений в проект и период их окупаемости. Арсений предложил брать на передержку только собак и кошек, как самых популярных животных. Но Сергей, являясь владельцем змей и зная как много проблем с поиском дома для нее настоял на том, что в гостинице нужно предусмотреть аквариумы для хладнокровных животных. Тем более Сергей имел большой круг знакомых, которые дома содержали змей, ящериц и черепах и обещал обеспечивать постоянный поток клиентов. После долгих споров ребята пришли в итоге к тому, что будут развивать три направления: кошки, собаки и хладнокровные земноводные и рептилии.

Планирование деятельности осуществлялось на 1,5 года вперед с планами выйти в точку безубыточности и окупить вложенные средства в течение первого года.

В таблице 1 представлены статьи затрат, которые учитывали предприниматели при планировании инвестиций.

Таблица 1 - Статьи затрат проекта «Кошкин дом»

1.	Арендные платежи
2.	Коммунальные платежи
3.	Ремонт
4.	Дизайн-проект
5.	Заработная плата
6.	Страховые взносы
7.	Транспортные расходы
8.	Затраты на материальные ресурсы
9.	Мебель
10.	Охранная система
11.	Разработка сайта
12.	Пошив форменной одежды для персонала
13.	Проценты по кредиту
14.	Вольеры для собак
15.	Оборудование для кошачьего дома
16.	Стеллаж для хранения кормов
17.	Аксессуары (миски, поилки, поводки, игрушки, намордники и т.п.)
18.	Террариумы
19.	Система контроля температуры воздуха
20.	Переноски для животных
21.	Прочие общехозяйственные расходы

Несмотря на то, что у всех компаньонов были сбережения, было решено под предпринимательские цели взять кредитные средства. Ставка дисконтирования при расчете срока окупаемости проекта принималась равной проценту по кредиту, а именно



26%. Сумма инвестиций в проект составила 3 000 000 руб. Данные по денежным потокам даны в таблице 2.

Таблица 2. – денежные потоки по месяцам по проекту «Кошкин дом»

Периоды (по месяцам)	1.01	1.02	1.03	1.04	1.05	1.06	1.07
Инвестиции	2 500 000	500 000	-	-	-	-	-
CF	0	0	-600 000	-200 000	- 30 000	120 000	520 000
Периоды (по месяцам)	1.08	1.09	1.10	1.11	1.12	1.01	1.02
Инвестиции	-	-	-	-	-	-	-
CF	850 000	1390 000	1 600 000	1 900 000	2 200000	2450000	2600000

Комментарии к таблице:

6. Компания была зарегистрирована как ООО. Режим налогообложения – упрощенная система (УСН).

7. Налоговая составляющая при расчетах не принимается во внимание (игнорируется)

8. Сумма кредита – 3 000 000 руб.

9. Ставка по кредиту 26%

10. В первые месяцы заработная плата предпринимателей была минимальной по отрасли ввиду отсутствия продаж. Наемными работниками по трудовому договору были трое помощников: двое продавцов и повар. Уборщица работала по договору ГПХ.

Справочно: С июня месяца начался активный рост клиентов из-за массового отъезда жителей города в отпуска. Самым затратным видом услуг явились хладнокровные животные. Для их содержания в марте пришлось приобрести дополнительное оборудование и перестроить систему вентиляции, что вызвало дополнительные расходы. При определении себестоимости продукции большая часть постоянных расходов ООО приходилась как раз на поддержку нужной среды в террариумах.

БЛОК 2. Экономический

В услуги гостиницы ребята также включили дополнительные набор услуг по уходу за животными. Для упрощения расчетов и анализа в дальнейшем в качестве основных видов услуг рассмотрим только три, о которых изначально шла речь (кошки, собаки и хладнокровные животные).

Данные о ценах, объемах продаж и полных расходах по продуктам во 2 полугодии 2022 году представлены в Таблице 3.

Таблица 3. – Экономические показатели деятельности во 2 полугодии 2022 г.

Показатель	Услуга 1 (кошки)	Услуга 2 (собаки)	Услуга 3 (хладнокровные)
------------	---------------------	----------------------	-----------------------------



Цена, руб./сут.	1000	1700	700
Объем продаж, дней (суток)	800	1100	800
Выручка от продаж, руб.	800000	1870000	560000
Полные расходы, руб.	620000	740000	720000

В отчетном периоде (1е полугодие 2023 г.) количество дней пребывания в гостинице животных каждого вида сократилось на 5%. Цены и структура себестоимости не менялись. При этом полные расходы составили 609 000, 732 000, 703 000 руб. на услуги 1, 2 и 3 соответственно (Таблица).

Предприниматели, оценив обстановку со спадом рынка сбыта, решили глубже проанализировать ситуацию, а именно рассчитать, как изменится операционная прибыль предприятия в отчетном периоде по сравнению с предыдущим.

Арсений, проанализировав ситуацию, предложил исключить из услуг убыточный вид содержания хладнокровных животных. Для него очевидно, что затраты на террариумы не окупаются. Ирина рассчитала, как изменится прибыль организации в случае исключения этой услуги. Данный момент времени для партнеров пришелся очень сложным в плане принятия решений. Сергей пытался убедить коллег, что необходимо думать о включении нового продукта, который принесет большей прибыли, Ирина и Арсений пытались убеждать своих компаньонов в обратном, что не стоит делать поспешных выводов и принимать таких резких решений в данный период времени.

Также предприниматели рассчитали точку безубыточности по услуге 3.

БЛОК 3. Финансы и инвестиции

К середине 2024 года ООО планирует выйти на уверенную прибыль. За прибыльный период (2 полугодие 2023 г. и начало 2024 г.) удалось значительно приумножить капитал и предприниматели задумались об инвестировании в новое направление (открытие гостиницы в соседнем крупном городе), однако, единогласия в этом вопросе не было достигнуто, потому что необходимо было оценить возможность инвестирования в новый, пусть и перспективный проект, либо положить средства в качестве депозита, т.к. ключевая ставка ЦБ была максимально высокой за последние несколько месяцев. Также имеются данные из отчета о финансовых результатах компании и бухгалтерского баланса за 2023 г. (Таблица 5).

Таблица 5. – Финансовые показатели деятельности 2023 г. (руб.)

Чистая прибыль за 2023 г.	260000
Собственный капитал на начало 2023 г.	990 000
Собственный капитал на конец 2023 г.	1 200 000
Активы на начало 2023 г.	1 600 000
Активы на конец 2023 г.	1 850 000

1. Минимальная сумма вложений в качестве инвестиций 900 000 рублей. Планирование доходности на 6 месяцев. CF по месяцам составили (с февраля по июль 2024 г.):



CF1 = 80 000 рублей

CF2 = 120 000 рублей

CF3 = 200 000 рублей

CF4 = 320 000 рублей

CF5 = 390 000 рублей

CF6 = 450 000 рублей

2. Сумма для инвестирования еще не накоплена в полном объеме. Не хватает 150 000 рублей. В этот же период времени ЦБ РФ повышает ключевую ставку, и банки начинают предлагать максимально выгодные условия по Депозитам. Банк ВТБ предлагает условия по вкладу: срок 6 месяцев с начислением сложных процентов по ставке 18% годовых.

Подзадачи кейса

(детально обосновать полученные результаты и предлагаемые алгоритмы решения всех подзадач)

Подзадача 1. Назовите, по вашему мнению, основные факторы дальнего окружения представленного проекта.

Ответ:

Подзадача 2. На каком этапе работы команды наблюдается стадия «формирование», стадия «шторма» и стадия «нормализации».

Ответ:

Подзадача 3. Рассчитайте срок окупаемости проекта на основании Блока 1.

Ответ:

Подзадача 4. Провести Анализ затраты-объем-прибыль заполнив таблицу ниже и оценить целесообразность предложения исключить убыточный вид услуг из производства на основании Блока 2.

Таблица 4 - Экономические показатели деятельности в 1 полугодии 2023 г.

Показатель	Услуга 1 (кошки)	Услуга 2 (собаки)	Услуга 3 (хладнокровные)
Цена руб./шт.			
Объем продаж 2022 г. (сут.)			
Объем продаж, 2023 г. (сут.)			
Выручка от продаж 2022 г. (руб.)			
Выручка от продаж 2023 г. (руб.)			



Полные расходы 2022 г. (руб.)			
Полные расходы 2023 г. (руб.)			
Изменение объема продаж	40	55	40
Изменение расходов	11 000	8 000	17 000
Коэффициент реагирования затрат (переменные затраты на единицу готовой продукции)*	275	145	425
Переменные расходы на объем пр-ва в 2022 (руб.)			
Постоянные расходы на объем пр-ва в 2022 (руб.)			
Переменные расходы на объем пр-ва в 2023 (руб.)			
Постоянные расходы на объем пр-ва в 2023 (руб.)			
Маржинальная прибыль в 2022 г. (руб.)			
Маржинальная прибыль в 2023 г. (руб.)			
Операционная прибыль в 2022 г. (руб.)			
Операционная прибыль в 2023 г. (руб.)			
Маржа без 3 продукта			
Постоянные расходы без 3 продукта			
Прибыль без 3 продукта			
Эффект от отмены 3 продукта			

* отношение изменения расходов за анализируемый период к изменению объема продаж

Подзадача 5. Рассчитать точку безубыточности для убыточного продукта.

Ответ:

Подзадача 6. Сделайте вывод, каким образом может быть увеличен объем производства и реализации для достижения точки безубыточности?

Ответ:

Подзадача 7. В каком случае следует убирать из производства 3 продукт?

Ответ:

Подзадача 8. На основе данных финансовой отчетности рассчитать показатели рентабельности собственного капитала и рентабельности активов. Поясните, как данные



показатели могут принимать участие в расчете окупаемости инвестиций в развитие проекта. (условие в Блоке 3, п.1).

Ответ:

Подзадача 9. Рассчитайте, окупится ли проект за полгода из условия в Блоке 3. Пункта 1.

Ответ:

Подзадача 10. Предприниматели планируют выделить в бизнесе новое направление и инвестировать в него 900 000 рублей. Но у банков выгодные предложения по депозитам, а компаньонам не хватает суммы 150 000 рублей. Рассчитайте, какую сумму необходимо вложить в банк в настоящий момент, чтобы через полгода получить 900 000 рублей в соответствии с условиями по вкладу и уже тогда использовать полную сумму для инвестирования в развитие проекта.

Ответ:

Критерии оценивания

№	Оцениваемые параметры в подзадачах	Оцениваемый параметр присутствует Подзадачи 1-2	Оцениваемый параметр присутствует Подзадачи 3-10	Оцениваемый параметр отсутствует
1	теоретическая (нормативно-правовая) обоснованность решений, лежащих в основе замысла и воплощенных в результате (со ссылками на книги, статьи, высказывания авторитетных ученых и практиков), владение терминологией	2	2	0
2	Логика изложения материала - внутреннее смысловое единство, согласованность ключевых тезисов и утверждений, глубина проработки проблемы (обоснованность и комплексность решения)	2	2	0
3	оригинальность подхода (новаторство, креативность)	2	2	0
4	применимость решения на практике	-	3	0
5	оформление и характер представления результатов (использование рисунков, таблиц, графиков; оформление и др.)	-	2	0
6	Количество баллов за подзадачу 1-4	max=6		min=0
7	Количество баллов за подзадачу 5-8		max=11	min=0