

**ПРИЛОЖЕНИЕ А**  
**ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ МАТЕРИАЛОВ ДЛЯ ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ**  
**ПО ДИСЦИПЛИНЕ «Промышленный маркетинг»**

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

Код контролируемой компетенции	Способ оценивания	Оценочное средство
ПК-2: Способен планировать деятельность предприятия с использованием проектного и программно-ориентированного подходов	Зачет	Комплект контролирующих материалов для зачета
ПК-3: Способен оценивать и анализировать эффективность проектных решений	Зачет	Комплект контролирующих материалов для зачета

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

Оцениваемые компетенции представлены в разделе «Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с индикаторами достижения компетенций» рабочей программы дисциплины «Промышленный маркетинг».

При оценивании сформированности компетенций по дисциплине «Промышленный маркетинг» используется 100-балльная шкала.

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

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

*1. Вариант задания промежуточной аттестации. Предложить решения по планированию деятельности предприятия с использованием проектного и программно-ориентированного подходов, сделать оценку и проанализировать эффективность проектных решений, выполним соответствующие задания*

Компетенция	Индикатор достижения компетенции
ПК-2 Способен планировать деятельность предприятия с использованием проектного и	ПК-2.1 Демонстрирует знание методик проектного и программно-ориентированного

программно-ориентированного подходов	планирования
ПК-3 Способен оценивать и анализировать эффективность проектных решений	ПК-3.1 Рассчитывает показатели эффективности проектных решений
	ПК-3.2 Анализирует проектные решения в соответствии с заданными критериями

**ТЕСТ № 1**

промежуточной аттестации по дисциплине

**Промышленный маркетинг**

*наименование дисциплины*

для направления **38.04.02 Менеджмент**

**ПК-2, ПК-3 (ПК-2.1, ПК-3.1, ПК-3.2)**

1. Демонстрируя знание методик проектного и программно-ориентированного планирования – опишите методику GAP-анализа в стратегическом маркетинговом планировании (**ПК-2.1.**)

2. Демонстрируя способность рассчитывать показатели эффективности проектных решений решите задачу по определению пороговой цены (цена реализации, при которой компания будет получать нулевую прибыль), если известно, что себестоимость единицы продукции равна 219 руб. Планируемый спрос на продукцию ожидается в количестве 1000 штук в месяц, при условии, что его цена будет 512 руб./шт. Постоянные затраты компании равны 15000 руб (**ПК-3.1.**)

3. Демонстрируя способность анализировать проектные решения в соответствии с заданными критериями – решите задачу

Проанализируйте цели, указанные в таблице и укажите, какие из них соответствуют SMART-критериям

Таблица - Цели предприятия

Цель	S-конкретность	M-измеримость	A-достижимость	R-ориентированность на результат	T-соотносимость со временем
Увеличить объем продаж на 20% в следующем году					
В течение месяца заключить новый договор с заказчиком					
В текущем году принять участие в семи выставках					
В течение текущего года продавать по одному дому ежемесячно в коттеджном поселке					

(**ПК-3.2**)

Разработчик доцент  
Заведующий кафедрой ЭиПМ

Г.Е.Родина  
В.А.Любичкая

*2. Вариант задания промежуточной аттестации на анализ проектных решений в соответствии с заданными критериями - Кейс 2*

Компетенция	Индикатор достижения компетенции
ПК-3 Способен оценивать и анализировать эффективность проектных решений	ПК-3.2 Анализирует проектные решения в соответствии с заданными критериями

Задача 1 Определить пороговую цену (цену реализации, при которой компания будет получать нулевую прибыль) и проанализировать проектные решения в соответствии с заданными критериями, если известно, что себестоимость единицы продукции равна 219 руб. Планируемый спрос на продукцию ожидается в количестве 1000 штук в месяц, при условии, что его цена будет 512 руб./шт. Постоянные затраты компании равны 15000 руб. (ПК-3.2)

Задача 2 Определите точку безубыточности для компании (шт. и руб.) и проанализируйте проектные решения в соответствии с заданными критериями на основании следующих данных: проведенное маркетинговое исследование показало, что среднерыночная цена продукта равна 500 руб. Постоянные издержки равны 10000, себестоимость единицы товара 250 руб., цена отгрузки 320 руб. (ПК-3.2)

Задача 3 Определите точку безубыточности для данного предприятия и проанализируйте проектные решения в соответствии с заданными критериями. Принято решение открыть новое предприятие по оказанию консалтинговых услуг. Целевая рентабельность продаж предполагается в размере 60 %. По предварительным расчетам, постоянные затраты составят 55000 руб./месяц. Средняя цена таких консалтинговых услуг составляет 9000 руб. (ПК-3.2)

*3. Вариант задания промежуточной аттестации на анализ проектных решений в соответствии с заданными критериями\_ Кейс1*

Компетенция	Индикатор достижения компетенции
ПК-3 Способен оценивать и анализировать эффективность проектных решений	ПК-3.2 Анализирует проектные решения в соответствии с заданными критериями

## Кейс. Эффективность и рентабельность маркетинга компании CommTech

CommTech, компания с объемом продаж \$454 млн, производит широкий ассортимент оборудования для медицины, промышленности и рынка business-to-business. Пять лет назад после продолжительного периода безуспешной деятельности компанию возглавила новая команда. Она реорганизовала деятельность и разработала программы по уменьшению себестоимости единицы продукции, регулированию накладных расходов и содействию более совершенному управлению активами. Кроме того, новая группа руководителей организовала всеобъемлющую программу обучения продажам, которая позволила торговому персоналу повысить эффективность продаж с \$1,4 млн до \$2,2 млн на одного продавца.

Результаты оказались сенсационными. За 5 лет новый состав руководителей почти удвоил объем продаж и более чем в три раза увеличил чистую прибыль. Как видно из таблицы 1, рентабельность продаж компании CommTech выросла с 6,3% до 12,1%, а рентабельность активов увеличилась с 11,3% до 26,7%.

Таблица 1 - Финансовые результаты компании CommTech за 5 лет

Экономические показатели	Базисный год	1	2	3	4	5
Объем продаж, \$ млн	254	293	318	387	431	454
Себестоимость проданных товаров, \$ млн	183	210	230	283	314	331
Валовая прибыль, \$ млн	71	83	88	104	117	123
Затраты на маркетинг и торговые издержки, \$ млн	18	23	24	26	27	28
Другие текущие расходы, \$ млн	37	38	38	41	40	40
Чистая прибыль (до уплаты налогов), \$ млн	16	22	26	37	50	55
Рентабельность продаж, %	6,3	7,5	8,2	9,6	11,6	12,1
Активы, \$ млн	141	162	167	194	205	206
Рентабельность активов, %	11,3	13,6	15,6	19,1	24,4	26,7

Помимо внутренних показателей финансовой эффективности любая фирма нуждается в наборе внешних показателей для оценки рыночной деятельности. Хотя они не делают финансовую отчетность более элегантной, но в целом и по отдельности они создают другое, более стратегическое представление об эффективности бизнеса. В таблице 2 представлены показатели деятельности, которые являют совершенно иную картину функционирования CommTech за последние 5 лет.

Таблица 2 - Эффективность деятельности компании CommTech за 5 лет

Показатель эффективности	Базисный год	1	2	3	4	5
Рост объема рынка в долларах, %	18,3	18,3	18,3	18,3	18,3	18,3
Рост объема продаж, %	12,8	17,8	13,3	24,9	18,2	7,7
Доля рынка, %	20,3	18,3	17,5	16,2	14,4	13,0

Удержание клиентов, %	88,2	87,1	85,0	82,2	80,9	80,0
Новые клиенты, %	11,7	12,9	14,9	24,1	22,5	29,2
Недовольные клиенты, %	13,6	14,3	16,1	17,3	18,9	19,6
Относительное качество продукта*	119	120	117	120	109	107
Относительное качество сервиса*	100	100	95	93	89	87
Относительные продажи новых видов продукции*	108	108	103	99	95	93

\*Сравнительный индекс, где 100 равно конкуренции, более 100 — опережение в конкуренции, менее 100 — отставание в конкуренции.

Для удержания 20% доли на растущем рынке компании CommTech необходимо удерживать бюджет маркетинга, исследования и разработку продукции на уровне соответствия рыночному спросу и уровню затрат конкурентов. При данном уровне инвестиций и 20%-ной доле рынка результаты, представленные в таблице 3, считались бы вполне убедительными.

Хотя стратегия, направленная на сохранение рыночной доли, обеспечила бы приблизительно такую же рентабельность активов, как и стратегия, основанная на внутренних показателях, однако она принесла бы дополнительно \$122 млн чистой прибыли (до уплаты налогов). Таким образом, за 5 лет компания потеряла в итоге \$122 млн чистой прибыли. Более того, даже если размывание доли рынка будет остановлено и рост рынка полностью прекратится, потери CommTech в последующие 5 лет возрастут. Если рынок продолжит расти, а доля компании — уменьшаться, то упущенная выгода CommTech за последующие 5 лет, вероятно, приблизится к \$500 млн.

Таблица 3 - Рыночная стратегия, направленная на сохранение 20% доли рынка

Экономические показатели	Базисный год	1	2	3	4	5
Объем продаж, \$ млн	254	312	363	477	596	697
Стоимость проданных товаров, \$ млн	183	216	251	339	415	484
Валовая прибыль, \$ млн	71	96	112	138	181	213
Затраты на маркетинг и сбыт, \$ млн	18	24	27	32	41	50
Другие текущие расходы, \$ млн	37	41	45	52	59	66
Чистая прибыль (до уплаты налогов), \$ млн	16	31	40	54	81	97
Рентабельность продаж, %	6,3	9,9	11,0	11,3	13,6	13,9
Активы, \$ млн	141	172	196	253	310	355
Рентабельность активов, %	11,3	18,0	20,4	21,3	26,1	27,3
Финальный доход (до уплаты налогов)*, \$ млн	0	9	14	17	31	42

\*Разница в объемах чистой прибыли на рис. 2-3 и 2-1 за соответствующий год.

На основании информации таблицы 1 ответьте на вопросы:

– Как бы вы оценили эффективность деятельности компании CommTech за прошедшие 5 лет?

– Какие аспекты деятельности CommTech выглядят наиболее впечатляющими?

– Должна ли CommTech продолжать следовать данной стратегии в течение последующих 5 лет?

На основании информации таблицы 2 ответьте на вопросы:

– Оцените рыночную позицию компании CommTech?

– Есть ли стратегические недочеты в сравнении с темпами роста рынка, в сравнении с конкурентами, относительно качества продукции и услуг?

На основании информации таблицы 3 ответьте на вопросы:

Как могла бы повлиять та или иная стратегия на сохранение доли рынка?

Составьте проектные решения в соответствии с критериями. (ПК-3.2)

*4. Вариант задания промежуточной аттестации на знание методик программно-ориентированного планирования\_KPI*

Компетенция	Индикатор достижения компетенции
ПК-2 Способен планировать деятельность предприятия с использованием проектного и программно-ориентированного подходов	ПК-2.1 Демонстрирует знание методик проектного и программно-ориентированного планирования



### **Кейс. Разработка КРІ для маркетолога**

Основные принципы, которые необходимо учитывать при разработке КРІ, в том числе и КРІ для маркетолога:

- Целевой показатель должен способствовать достижению комплексной цели организации
- Результат должен быть измерим.
- Полученный результат зависит только от сотрудника, КРІ которого оценивается.
- Полученный результат оценивается, в том числе, и с учетом использованных ресурсов.

Кейс написан по практической ситуации в одной из компаний.

Ключевым бизнес-процессом, регламентирующим работу маркетолога аналитика, является стандарт предприятия (в рамках системы менеджмента качества) «Обеспечение маркетинговой информацией». Стандарт устанавливает:

- требования к системе обеспечения маркетинговой информацией;
- порядок взаимодействия между потребителями маркетинговой информации и исполнителями.

Целью процесса, регламентируемого стандартом является удовлетворение потребности руководителей бизнес-единиц холдинга маркетинговой информацией.

В рамках стандарта предусматривается:

- Подготовка регулярных отчетов, на основе которых подготавливаются аналитические справки.
- Проведение маркетинговых исследований по запросам руководителей подразделений.

Соответственно, в должностной инструкции маркетолога-аналитика предусматривается, что в его обязанности входит «Осуществлять сбор информации и подготавливать аналитические отчеты для целей планирования», а также «организовывать и проводить самостоятельно маркетинговые исследования».

Т.е. основная зона ответственности маркетолога аналитика – это подготовка отчетов, предусмотренных системой маркетинга предприятия, а также предоставление руководителям подразделений компании информации, которая необходима им для принятия управленческих решений. Какой результат ожидается? Отчеты, предусмотренные системой маркетинга предприятия, предоставляются в установленные сроки. Запросы от руководителей на информацию также предоставляются в те сроки, которые необходимы. Подготовленная информация обладает необходимой полнотой, т.е. отсутствуют замечания к предоставленным отчетам, что определяет качество работы маркетолога-аналитика.

Соответственно, задача разработки КРІ – разработать показатели оценивающие результаты работы маркетолога-аналитика по следующим показателям:

- Своевременность и полнота предоставляемых на регулярной основе отчетов.
- Предоставление в согласованные с заказчиками сроки исследований и справок по интересующей руководителей отделов тематике.
- Отсутствие замечаний к выполненным работам.

Собственно, этими показателями результат работы маркетолога-аналитика и определяется. Главное – соблюдение сроков предоставления отчетов и удовлетворенность внутреннего клиента той информацией, которая ему предоставляется.

Если подойти к разработке КРІ напрямую, то мы явно столкнемся с проблемами.

- Такой ресурс как рабочее время маркетолога – аналитика ограничен и при большом количестве запросов он просто физически не может выполнить все в срок.
- Часть запросов не может быть выполнена, поскольку требует проведения сторонних маркетинговых исследований, ресурсы на которые могут быть не выделены.

- Оценка представленных маркетологом-аналитиком результатов может быть субъективной.

- Замечания к отчету могут быть даны спустя длительное время.

Для того, чтобы свести указанные проблемы к минимуму были определены правила для организации внутренних исследований.

- Список регулярных отчетов, с датами предоставления был утвержден заранее и известен сотруднику.

- Утверждены формы отчетов для регулярных исследований и предусмотрен минимально необходимый объем информации. Также предусмотрены типовые формы для исследований, выполняемых по запросу руководителей подразделений.

- Определены нормы времени для подготовки отчета определенного вида. В частности, было предусмотрено, что на проведение различных по объему исследований отводится заранее определенное время. А также определены виды исследований, которые не могут быть проведены самостоятельно.

- Предусмотрена форма подачи заявки на исследование в форме технического задания и необходимость согласования объема исследования, сроков предоставления результатов и ожидаемых объемов информации.

- Принятым отчетом считается отчет, по которому в течение трех рабочих дней не поступило замечаний от заказчика.

С помощью такого подхода удалось, если не исключить внутреннюю неудовлетворенность, то ввести обсуждение результатов в конструктивное русло. Без дополнительных правил, описанных выше, трудно будет добиться, чтобы показатели КРІ были объективны, а следовательно свою мотивирующую функцию они будут выполнять не в полном объеме.

#### **Предложенный КРІ для маркетолога-аналитика**

В результате был предложен следующая система показателей

№ п/п	Показатель	КПЭ(% сумма, коэффициент, количество и пр.)	Цель показателя	Расчетная формула	Диапазо нКРІ
1	Подготовка регулярных отчетов, предусмотренная системой маркетинга	% утвержденных отчетов, предоставленных с задержкой более, чем на 1 рабочий день к общему числу отчетов ВЕС – 25%	Обеспечить регулярное предоставление отчетности по плану предоставления отчетов	К-во регулярных отчетов, подготовленных с опозданием по срокам более чем на 1 день/ Общее к-во подготовленных регулярных отчетов	До 0,04 = 1,0 0,05 – 0,1 = 0,8 0,11 – 0,2% = 0,5 0,21 и более = 0
2	Оперативность предоставления отчетов по запросам	% отчетов, выполненных по запросу, предоставленных с задержкой к нормативному времени более чем на 15% к общему числу	Обеспечить оперативное предоставление отчетов по запросу руководителей	Количество отчетов, подготовленных с задержкой нормативного срока более чем на 15% / Общее количество	До 0,04 = 1,0 0,05 – 0,1 = 0,8 0,11 – 0,2% = 0,5 0,21 и более = 0



		отчетов по запросу ВЕС – 45%		подготовленных отчетов по запросу (в рамках норматива по времени подготовки отчета)	
3	Доля отчетов, принятых заказчиком с первого предъявления.	% отчетов, возвращенных на доработку к общему числу подготовленных отчетов за период ВЕС 30%	Обеспечить оперативное и полное выполнение заданий руководителей	Количество отчетов, выполненных по запросу и принятых заказчиком в течение 3-х дней / Общее количество подготовленных отчетов по запросу	До 0,04 = 1,0 0,05 – 0,1 = 0,8 0,11 – 0,2% = 0,5 0,21 и более = 0

Суммарный показатель, рассчитывается как среднее по сумме учитываемых показателей.

$$\text{КПЭ (KPI)} = \sum (\text{Вес КПЭ}_n \times \text{КПЭ}_n)$$

При необходимости, можно ввести дополнительные показатели КРІ, которые будут действовать в определенном периоде или до их отмены. Показатели должны вводиться не позднее чем за 5 дней до начала периода, по итогам которого будут использоваться для оценки результатов работы сотрудника.

#### Контроль результатов

Для объективного контроля результатов была внедрена система постановки задач, которая позволяла при необходимости вывести список поставленных сотруднику задач. Для каждой задачи автоматически регистрировалась дата постановки задачи, согласованный срок выполнения, наличие замечаний и т.д. Т.е. те показатели, которые позволяли объективно оценить выполнение маркетологом-аналитиком своих должностных обязанностей.

При этом время подготовки квартального отчета по результатам занимало 10-15 минут.

Данный КРІ использовался в течение нескольких лет. Для оценки удовлетворенности внутренних клиентов использовался ежегодный опрос, который показывал оценку на уровне выше 4,5 из 5 возможных баллов, что достаточно хорошо для службы маркетинга в компании.

#### Задание:

Вариант 1 - Предложить систему КРІ для сотрудника службы PR

Вариант 2 – Предложить систему КРІ для сотрудника службы сбыта

Вариант 3 – Предложить систему КРІ для маркетолога товарной группы

Использовать знание методик проектного и программно-ориентированного планирования (ПК-2.1)

#### 5. Вариант задания промежуточной аттестации на знание методик проектного планирования\_ Кейс3-agile

Компетенция	Индикатор достижения компетенции
ПК-2 Способен планировать деятельность предприятия с использованием проектного и программно-ориентированного подходов	ПК-2.1 Демонстрирует знание методик проектного и программно-ориентированного планирования

## **Кейс. Agile-методика проектного планирования в маркетинге**

Сравним особенности работы условного хлебозавода, работающего по традиционным методикам планирования и по современным методикам проектного планирования в маркетинге.

### ***Обычный хлебзавод в России***

Генеральный директор дает задание технологу разработать новый вид хлеба. В лучшем случае, технолог пойдет в отдел маркетинга, чтобы маркетологи провели исследования.

Но, как правило, такие идеи возникают не от желания потребителей, основанных на маркетинговых исследованиях, а на желании самого директора. После исследований технолог разработает хлеб на свой вкус и приносит его директору.

Он пробует новый продукт и решает – наградить технолога словами “Молодец. Держи бублик” или сказать “Нет. Переделывай”.

После утверждения пекарям выдают технологические карты для запуска продукта в производство. Далее продавцам для реализации – испеченный хлеб.

Это обычный подход в России. Работники просто получают указания, а оценку производит один (иногда несколько) человек.

### ***Agile-хлебзавод в России***

Генеральному директору приходит идея разработать новый сорт хлеба. И вот здесь начинаются чудеса.

К созданию продукта привлекут не только технолога и маркетинг, но и продавцов, логистов, поваров/кондитеров и ... даже реальных покупателей.

В данной команде будет полностью отсутствовать иерархия (кроме генерального директора), и результатом работы будет не награждение конкретного сотрудника, а получение нового сорта хлеба, который будет раскупаться покупателями.

Причем, в течение всего процесса все сотрудники оценивают результат и выдают обратную связь для его улучшения.

### **ВНЕДРЯТЬ ИЛИ НЕТ**

Если говорить кратко, то главный плюс в том, что такой подход помогает компании быстро перестроиться и создать конкурентный продукт, который нужен и нравится покупателям.

В результате это хорошо скажется на продажах, сэкономит массу времени и отведёт от ошибок.

В России эту методологию активно использует:

Банк “Альфа-банк”;

Сеть пиццерий “Додо пицца”;

Бухгалтерский сервис “Кнопка”.

Благодаря применению “гибких” подходов, возрастает качество получаемых результатов;

Результаты получаются гораздо быстрее и эффективнее, за счет чего экономится время и затраты;

Компания лучше адаптирована к изменениям (даже непредвиденным) и конкуренции;

Создание проектов происходит более планируемо и контролируемо;

Компания может создавать продукты, которые будут ждать и покупать их потребители.

### ***ВНУТРЕННЯЯ РАБОТА***

Как же происходит работа в agile-компании?

Вернемся к нашему хлебозаводу. И к их старой задаче – выпустить новый сорт хлеба. Для реализации задачи у них была следующая последовательность:

1. Вводные данные. Директор рассказывает, какой сорт хлеба он в идеале видит, а также рассказывает калькуляцию по нему, которая экономически выгодна предприятию.

2. Обсуждение идеи. Команда, состоящая из технолога, поваров, логистов, маркетологов и продавцов начинает обсуждение данного проекта. Повара, технологи и логисты предлагают выгодные продукты, маркетологи говорят о конкурентах, а продавцы рассказывают, какие пожелания обычно высказывают покупатели.

3. Тестирование. Все идеи и знания суммируются в тестовый рецепт. Данный рецепт выпекается небольшой пробной партией для получения по нему обратной связи на закрытой дегустации среди обычных покупателей.

4. Сбор обратной связи. Покупатели едят хлеб и высказывают свои пожелания. На основании этого в тестовый рецепт вносятся изменения и доработки. Финал.

Эти этапы могут продолжаться снова и снова, пока не получается совершенный сорт хлеба, которым будут довольны все: маркетологи, повара, логисты, технологи, продавцы, покупатели и, конечно, сам директор завода.

### ***ПОДВОДНЫЕ КАМНИ***

У agile, как и у любого инструмента улучшения работы бизнеса, есть подводные камни. И они на первый взгляд не так заметны. Компании признают их только после внедрения.

#### **1. Аджайл – не инструмент**

Аджайл это даже не методология, это философия, по которой соглашается жить компания. А для внедрения философии в жизнь нужны правила, шаблоны и инструменты. Они называются фреймворками.

Сюда включается Канбан или Скрам (инструменты управления)..

#### **2. Команда**

Для большинства людей в нашей стране работа в команде будет непривычна.

Они привыкли получать индивидуальные указания и отчитываться за их выполнение. Соответственно КРІ каждого конкретного специалиста с внедрением аджайл нужно будет отменить.

И именно команда будет оценивать вклад каждого конкретного специалиста в проект.

#### **3. Чужой нос**

Личного пространства в компании больше нет.

Если будет происходить работа в команде, то продавцы хлеба могут задавать вопросы, почему он добавил в сорт ту или иную добавку, ведь покупатели ее не любят.

Это и плохо (непривычно), и хорошо, так как зачастую свой взгляд замыливается.

#### **4. Оплата**

Самое интересное. В аджайл не принято платить людям фиксированную зарплату, так как успех компании зависит от степени участия каждого конкретного сотрудника.

Оклад если и есть, то это минимальная фиксированная сумма. Всё остальное по результату.

#### **5. Текучка**

Она будет, причем существенная. В нашем обществе не принято работать в команде и получать деньги за конкретные результаты (хотя в последнее время ситуация меняется).

Поэтому Вам придется постараться, чтобы найти специалистов, которые разделят философию, внедренную в Вашей компании.

#### КОРОТКО О ГЛАВНОМ

Для кого все-таки подойдут методы управления проектами agile? Для больших компаний или для маленьких? На самом деле и тем, и другим.

Большие компании от них “молодеют”, становятся более подвижными и менее бюрократичными, небольшим же компаниям они дают мощный рывок.

Ведь Вы перестаете работать по-старинке, а Ваши сотрудники перестают думать (и работать), как большинство Ваших конкурентов.

Также аджайл требует персонала, который будет вовлечён. И даже при условии, что в работе будут задействованы все, при больших проектах на выходе Вы всё равно получите экономию времени и повышение качества продукта. Но повторяю, все это при условии, что Вы постоянно реализуете новые продукты или проекты.

#### **Вопросы:**

В чем главный смысл методологии agile?

В чем основные преимущества методологии agile?

Какие трудности на пути внедрения методологии agile?

**Задание:** Предложите для любого вида бизнеса (организации) подход на основе методологии agile, где такой подход будет наиболее эффективным, раскройте ваш порядок действий по ее внедрению в организацию.

Используйте знание методик проектного и программно-ориентированного планирования (ПК-2.1)

*6. Вариант задания промежуточной аттестации на расчет показателей эффективности проектных решений -ROMI*

Компетенция	Индикатор достижения компетенции
ПК-3 Способен оценивать и анализировать эффективность проектных решений	ПК-3.1 Рассчитывает показатели эффективности проектных решений



**Расчетная задача: Оценка маркетинговой рентабельности - сфокусированность на продукте**

Данный инструмент позволяет оценить динамику маркетинговой рентабельности с точки зрения *объема продукции*. Изменения в затемненных ячейках позволяют оценить влияние этих изменений на эффективность деятельности или выбор альтернативной стратегии. Выполнить упражнение с использованием приведенных в таблице данных.

Название продукта Область деятельности	Текущие показатели	Альтернативная стратегия	Отличие
Рыночный спрос	20 000 000	20 000 000	0
Рыночная доля, %	2		0
Объем, единиц	400 000		0
Цена единицы продукции, \$	25,00		0
Объем продаж	10 000 000		0
Себестоимость единицы, \$	20,00	20,00	0
Маржа за единицу, \$	5,00		0
Валовая прибыль, \$	2 000 000		0
Затраты на маркетинг и продажи, \$	1 000 000		0
Затраты на маркетинг и продажи, % от объема продаж	10		0
<i>Чистая прибыль от маркетинга, \$</i>	<i>1 000 000</i>		<i>0</i>
Маркетинговая ROS, %	10		0
Маркетинговая ROI, %	100		0

**Задание:** Как изменится рентабельность, если затраты на маркетинг и продажи возрастут до 12% из-за попытки увеличить долю рынка с 2% до 3%? Целесообразно ли для увеличения доли рынка до 3% снизить цену на 10% (до \$22,5)?

Рассчитайте показатели эффективности проектных решений (ПК-3.1).

*7. Вариант задания промежуточной аттестации на расчет показателей эффективности проектных решений -задачи*

Компетенция	Индикатор достижения компетенции
ПК-3 Способен оценивать и анализировать эффективность проектных решений	ПК-3.1 Рассчитывает показатели эффективности проектных решений



Задача 1 Определить пороговую цену (цену реализации, при которой компания будет получать нулевую прибыль) и рассчитать показатели эффективности проектных решений, если известно, что себестоимость единицы продукции равна 241 руб. Планируемый спрос на продукцию ожидается в количестве 2000 штук в месяц, при условии, что его цена будет 600 руб./шт. Постоянные затраты компании равны 25000 руб. (ПК-3.1)

Задача 2 Определите точку безубыточности для компании (шт. и руб.). и рассчитайте показатели эффективности проектных решений на основании следующих данных: проведенное маркетинговое исследование показало, что среднерыночная цена продукта равна 600 руб. Постоянные издержки равны 11000, себестоимость единицы товара 350 руб., цена отгрузки 320 руб. (ПК-3.1)

Задача 3 Определите точку безубыточности для данного предприятия и рассчитайте показатели эффективности проектных решений. Принято решение открыть новое предприятие по оказанию консалтинговых услуг. Целевая рентабельность продаж предполагается в размере 50 %. По предварительным расчетам, постоянные затраты составят 59000 руб./месяц. Средняя цена таких консалтинговых услуг составляет 8000 руб. (ПК-3.1)

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