

## ДЕЛОВАЯ ИГРА

### «РАЗРАБОТКА СТРАТЕГИИ И ПОСТАНОВКА УПРАВЛЕНИЯ ПОРТФЕЛЕМ ПРОЕКТОВ В ОАО «СРЕДРУСПРОДУКТ»

ОАО «Средруспродукт». производит пищевые продукты широкого ассортимента: фруктовые соки, молочные продукты, мясные и хлебобулочные изделия, пиво. Предприятие расположено в Центрально-Черноземном экономическом районе России. Реализует свою продукцию в Липецкой и соседних с ней областях.

Генеральный директор «Средруспродукта», он же основной владелец компании (владеет 60% акций) бывший начальник управления пищевой промышленности облисполкома. По образованию он является технологом пищевых производств, имеет обширные связи в области, лично знаком с губернатором. В период приватизации ему удалось объединить под своим началом в открытое акционерное общество несколько пищевых предприятий области и сформировать на их основе ОАО «Средруспродукт». Основное внимание он уделяет производственным вопросам.

Продукция ОАО пользуется спросом, предприятие стремится обновлять ассортиментный ряд, имеет планы технического перевооружения и нового строительства, покупки предприятий в своей и соседних областях.

Несмотря на очевидные успехи, в последнее время в деятельности компании стали отмечаться негативные явления. Они проявились, прежде всего, в дефиците денежных средств для возврата ранее полученных кредитов, в задержках платежей поставщикам и выплата заработной платы. Отсутствуют бренды компании и отдельных продуктов.

В настоящее время предприятие закупает сырье у сельхозпроизводителей и у оптовых посредников. Наметилась тенденция заметного роста цен на эту продукцию.

В составе ОАО отсутствуют торговые предприятия. Продукция реализуется через оптовые торговые предприятия и предпринимателей без образования юридического лица. Часть продукции продается розничным торговым предприятиям.

#### ***Краткая характеристика бизнес-направлений:***

##### Хлебобулочное производство

Производятся традиционные сорта хлеба, сухари, баранки. Хлебозавод построен в 80-е годы, имеет высококвалифицированный персонал. Цены на хлеб жестко контролируются местными властями. Имеет лабораторию анализа качества изделий, в которой работают квалифицированные сотрудники.

##### Молочные изделия

Производство молочных изделий сосредоточено на молочном комбинате, введенном в эксплуатацию 5 лет назад. Комбинат производит молочную продукцию широкого ассортимента (молоко, йогурты, глазурированные сырки, несколько сортов сыра).

##### Мясные изделия

Производятся вареная колбаса одного сорта, сосиски, сардельки. Мясокомбинат довоенной постройки. Последняя реконструкция произведена в 1964 году. Имеет сильный коллектив производственного персонала и технологов.

##### Соки

Новое производство. Натуральные соки и соки из концентратов.

##### Пиво

Новый пивной завод. Введен в эксплуатацию год назад. Производственные мощности освоены на 50%.

#### **Структура управления**

Управление ОАО в целом:

Генеральный директор – владеет 60% акций акционерного общества

Заместители генерального директора:

- Директор по стратегии и развитию

- Директор по экономике и финансам
- Директор по маркетингу и продажам
- Директор по производству
- Директор по новым продуктам и технологиям

Пять производств:

- Хлебобулочное
- Мясоперерабатывающее
- Молочное
- Соковое
- Пивное

Каждое производство возглавляет директор, есть начальник производства и технолог

Топ менеджеры ( 5 функциональных директоров и 5 директоров производств) владеют 40% акций (по 4% каждый). Из этих менеджеров состоит совет директоров компании.

В компании отсутствует портфельный совет и офис управления проектами.

**Необходимо:**

1. Провести диагностику компании для разработки стратегии и портфеля проектов (анализ финансовых коэффициентов, маржинальный анализ (анализ «объем – затраты – прибыль», расчет точки безубыточности по отдельным производствам)).
2. Определить краткосрочные и долгосрочные цели (определить приоритеты целей на основе аналитического иерархического процесса), разработать стратегию компании на пять лет, включая рыночную, маркетинговую, производственную, инновационную, инвестиционную, финансовую.
3. Осуществить постановку системы стратегического управления проектами и портфелем проектов, в том числе:
  - ✓ обосновать необходимость создания стратегического офиса управления проектами и определить его задачи;
  - ✓ разработать дорожную карту внедрения портфельного управления
  - ✓ подготовить корпоративный стандарт (основные положения) по управлению проектами и портфелем проектов;
  - ✓ разработать положение о портфельном совете, сформировать персональный состав портфельного совета.
4. Разработать проекты (предложения) по каждому производству и компании в целом с учетом целей и стратегий
5. Провести скоринг проектов
6. Подготовить информационное обеспечение заседания портфельного совета (графики, таблицы, пузырьковые и иные диаграммы и т.д.)
7. Сформировать портфель проектов компании на краткосрочный (год) и долгосрочный (5 лет) периоды
8. Разработать устав портфеля и уставы субпортфелей
9. Разработать дорожную карту портфеля
10. Показать влияние портфеля проектов на показатели работы компании
11. Оценить объем инвестиций в разработку портфеля и источники их финансирования

**Приложения**

**Отчет о прибылях и убытках, тыс. руб.**

Показатели	Отчетный год	Прошлый Год
Выручка от продаж	7800000	6500000
Себестоимость продаж	5200000	4000000
в том числе амортизация	300000	250000

Коммерческие и управленческие расходы	2500000	1500000
Прибыль от продаж	100000	1000000
Проценты к уплате	100000	25000
Прочие доходы	50000	30000
Прибыль до налогообложения	50000	1005000
Текущий налог на прибыль	10000	201000
Чистая прибыль	40000	804000

Баланс

	Отчетный год		Прошл.год
	Начало года	Конец Года	Начало Года
<b>Актив</b>			
Основные средства	5500000	5700000	5400000
Незавершенное капитальное строительство	500000	1000000	200000
Долгосрочные финансовые вложения	400000	800000	200000
Запасы	1400000	2200000	100000
Дебиторская задолженность всего	2000000	3000000	1500000
В том числе с уплатой в период до 12 мес.	0	1000000	0
С уплатой в период после 12 мес.	2000000	2000000	1500000
Денежные средства	80000	5000	300000
Итого актив	9880000	12705000	7700000
<b>Пассив</b>			
Уставный капитал	1500000	1500000	1500000
Нераспределенная прибыль	2404000	2444000	1600000
Добавочный капитал	500000	600000	500000
Долгосрочные обязательства	0	0	0
Краткосрочный банковский кредит	100000	500000	50000
Кредиторская задолженность	5376000	7661000	4050000
Итого пассив	9880000	12705000	7700000

#### Характеристика бизнес-направлений

	Хлебобулочное производство	Молочные изделия	Мясные Изделия	Соки	Пиво
Выручка от продаж	2340000	3120000	1170000	780000	390000
Доля переменных затрат*	60%	40%	50%	30%	30%
Постоянные затраты	1000000	1712000	600000	450000	350000
Основные средства	1650000	2200000	825000	550000	275000
Коэффициент загрузки производственной мощности	0,75	0,9	0,8	0,95	0,5

\* - доля переменных затрат в выручке