

**Помощь студентам  
онлайн! Без посредников!  
Без предоплаты!  
<http://diplomstudent.net/>**

## ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ

### УПРАВЛЕНИЕ СОДЕРЖАНИЕМ ПРОЕКТА (Часть 2)

**Задание 3.1.** Концерн «Актив» является одним из ведущих производителей мороженого в России. Концерн имеет 14 филиалов в крупнейших городах России и странах ближнего зарубежья. Компания была основана в 1999 г. и в течение последних лет стремительно развивалась. Производственная база концерна включает собственные фабрики в Подмосковье и в г. Барнауле, морозильный склад в Подмосковье, парк морозильных ларей, парк современного производственного оборудования и автотранспортных средств. Фабрики оснащены современным оборудованием по производству мороженого, которое позволяет производить более 60 видов мороженого.

Доля рынка компании на отечественном рынке мороженого составляет в настоящее время 7,2%. У концерна «Актив» есть возможности укрепить свои позиции на рынке мороженого и увеличить свою долю в общем объеме производства мороженого в стране. Рост доли рынка концерн «Актив» планирует достигнуть за счет увеличения объемов производства продукции, расширения географии продаж и открытия новых филиалов в России, расширения дистрибьюторской сети, оптимизации ассортимента мороженого и поиска новых сегментов рынка.

Увеличение объемов производства продукции может быть обеспечено на действующих фабриках концерна в г. Барнауле (общая мощность 2,5 тыс. т мороженого в месяц) и в Подмосковье (общая мощность 4,5 тыс. т в месяц) за счет увеличения загрузки оборудования, уменьшения простоев. В этой связи собственниками концерна была поставлена задача увеличить за 2 года рыночную долю концерна до 12%.

*Задания к кейсу:*

- 1) Сформулируйте генеральную цель проекта.
- 2) Постройте дерево целей данного проекта, выделив генеральную цель, цели первого и второго уровня с учетом производственных, маркетинговых, коммерческих задач проекта.

Решение:

- 1) Сформулируйте генеральную цель проекта.

Генеральная цель проекта (main objective), или миссия (mission) - это основная, наиболее общая причина его реализации с точки зрения будущего использования результатов проекта.

Успешное достижение генеральной цели определяет успех реализации проекта.

Необходимые цели проекта (required project goals) представляют собой промежуточные цели различных этапов управления проектами. В отдельных случаях они могут изменяться и дополняться в процессе реализации проекта.

Желаемые цели проекта (desired project goals) - это цели, которые не обязательны для успешной его реализации, однако некоторые участники проекта хотят и могут их достичь при определенных условиях.

Генеральная цель проекта Концерна «Актив» - Увеличение доли рынка мороженого.

2) Постройте дерево целей данного проекта, выделив генеральную цель, цели первого и второго уровня с учетом производственных, маркетинговых, коммерческих задач проекта.

Дерево целей – широко известный термин в менеджменте. Это структурированная, построенная по иерархическому принципу (распределенная по уровням) совокупность целей экономической системы, программы, плана.

Дерево целей имеет стандартную структуру. «Стволом» дерева целей является главная проблема, для которой требуется найти решение.

«Ветки» — это задачи второго, третьего, четвертого и так далее уровней.

При планировании решения задачи, как правило, используют графическое изображение дерева. В таком изображении дерево имеет перевернутый вид, где «ствол» представляет собой вершину графа и находится на самом верху. А из неё, вершины, растут стремления последующих уровней, образуя крону.

Построим дерево целей для проекта Концерна «Актив» на рисунке 1.

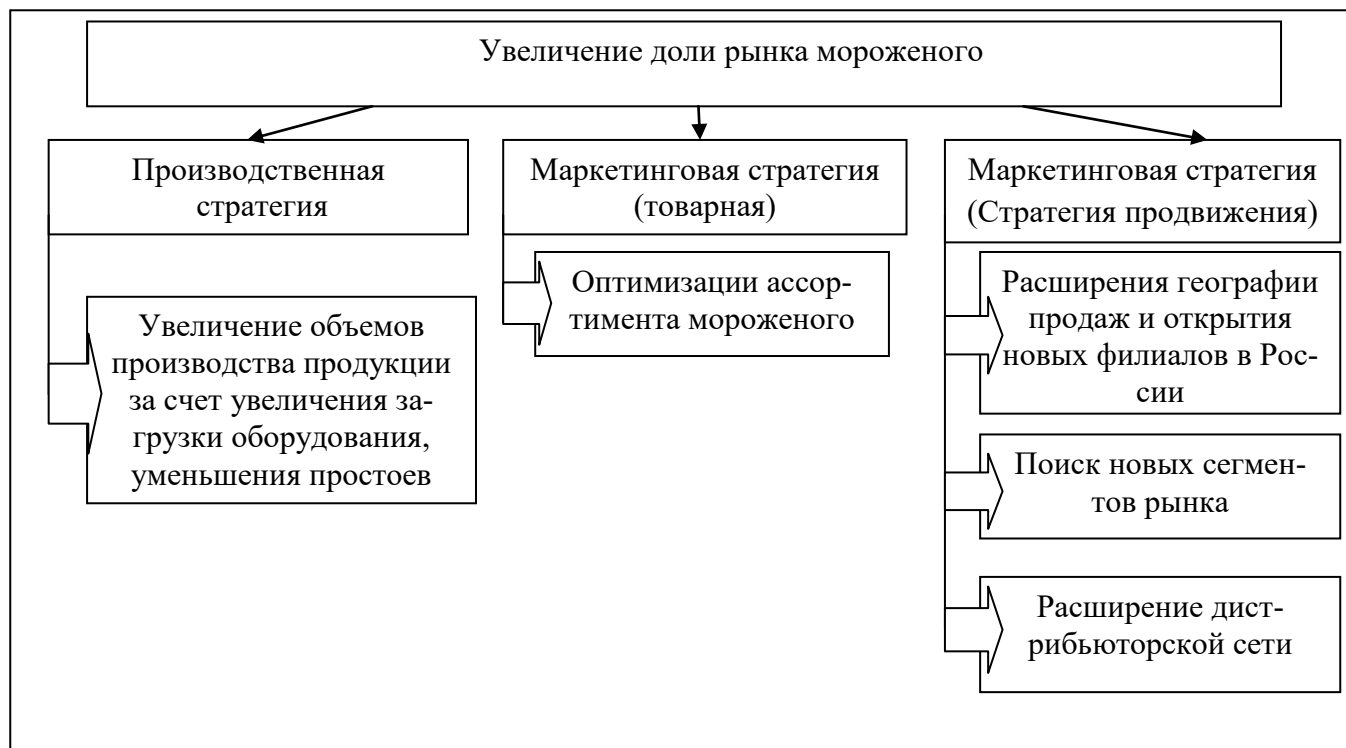


Рисунок 1- Дерево целей для проекта Концерна «Актив»

Таким образом, генеральную цель - увеличение доли рынка мороженого, планируется достичь за счет производственной, товарной стратегии и стратегии продвижения.

Маркетинговые стратегии включают в себя- товарную стратегию (управление ассортиментом), стратегию продвижения (рекламная деятельность, продвижение товара на рынок), стратегию качества, стратегию стимулирования сбыта (скидки, акции), стратегию ценообразования (стратегия установления цены). В данном случае, Концерн «Актив» планирует совершенствовать из маркетинговых стратегий только товарную стратегию и стратегию продвижения. Также за счет совершенствования производственной стратегии, а именно увеличение объемов производства продукции за счет увеличения загрузки оборудования, уменьшения простоев- будет достигнута генеральная цель концерна.

### **Задание 3.2.** Построение иерархической структуры работ.

#### *Методические указания*

Для определения состава работ по проекту используется метод декомпозиции, который заключается в последовательной детализации содержания проекта путем разбиения задач на более мелкие. Количество уровней декомпозиции (разбиения) зависит от особенностей проекта, его сложности и продолжительности, организационной структуры проекта, квалификации проектной команды и других факторов. Конечным результатом декомпозиции является иерархическая структура работ (ИСР). Нижний уровень ИСР состоит из пакетов работ — элементов, для которых можно определить сроки и затраты на выполнение. Набор работ на нижнем уровне должен быть необходимым и достаточным для выполнения проекта; по этому набору оценивается время выполнения проекта и затраты на проект.

Глубина декомпозиции работ, как правило, определяется руководителем проекта, который, с одной стороны, должен учитывать возможность эффективного управления работами на достигнутом нижнем уровне, а с другой стороны, приемлемость затрат на контроль работ этого уровня. Для определения глубины декомпозиции работ существует несколько правил.

1) Правило 8 / 80: ни одна из задач не должна иметь объем меньший, чем 8 человеко-часов, и больший, чем 80 человеко-часов (это составляет от 1 до 10 рабочих дней).

2) Правило отчетного периода: продолжительность каждой задачи не должна быть больше периода, через которые проводятся совещания, посвященные реализации проекта.

3) Правило полезности: для дробления задачи на более мелкие существуют три причины:

- задачи, полученные в результате такого дробления, легче оценить в силу ее меньшей продолжительности во времени;
- более мелкие задачи легче распределять между отдельными исполнителями;

- более мелкие задачи легче поддаются контролю.  
Если же дробление не отвечает этим условиям, от него следует отказаться.  
ИСР может быть представлена в графическом виде либо в виде описания.

*Пример 3.1.* ИСР для проекта «Вывод на рынок нового продукта»

1. Организация маркетинговых исследований
  - 1.1. Проведение внутреннего анализа
    - 1.1.1. Анализ среды организации
    - 1.1.2. Анализ ресурсных возможностей организации
    - 1.1.3. Анализ финансовых возможностей организации
    - 1.1.4. Анализ технологических возможностей организации
    - 1.1.5. Анализ кадрового потенциала
  - 1.2. Проведение внешнего анализа
    - 1.2.1. Анализ конкуренции
    - 1.2.2. Анализ структуры рынка
    - 1.2.3. Анализ емкости рынка
    - 1.2.4. Определение требований потенциальных потребителей
2. Работа с продуктом
  - 2.1. Анализ продукции конкурентов
  - 2.2. Формирование концепции нового продукта
  - 2.3. Анализ вариантов нового продукта
  - 2.4. Прогнозирование потребительских предпочтений
  - 2.5. Определение оптимального варианта нового продукта
  - 2.6. Создание опытного образца продукта
  - 2.7. Тестирование опытного образца
  - 2.8. Запуск в производство
3. Формирование маркетинговой программы запуска нового продукта
  - 3.1. Прогнозирование объема продаж
  - 3.2. Формирование цены на новый продукт
  - 3.3. Организация продвижения нового продукта
    - 3.3.1. Организация прямых продаж
    - 3.3.2. Планирование рекламной кампании
    - 3.3.3. Разработка мероприятий по стимулированию сбыта
  - 3.4. Организация дистрибуции

Решение:

В зависимости от последовательности их применения для одного проекта можно построить несколько вариантов ИСР. В качестве такого примера рассмотрим проект строительства гостиничного комплекса для которого на рисунке 2 приведены следующие варианты построения ИСР: а) продуктовый подход, б) подход по жизненному циклу, в) функциональный подход, г) организационный подход, д) смешанный подход (первый уровень - продуктовый подход, второй уровень - подход по жизненному циклу).

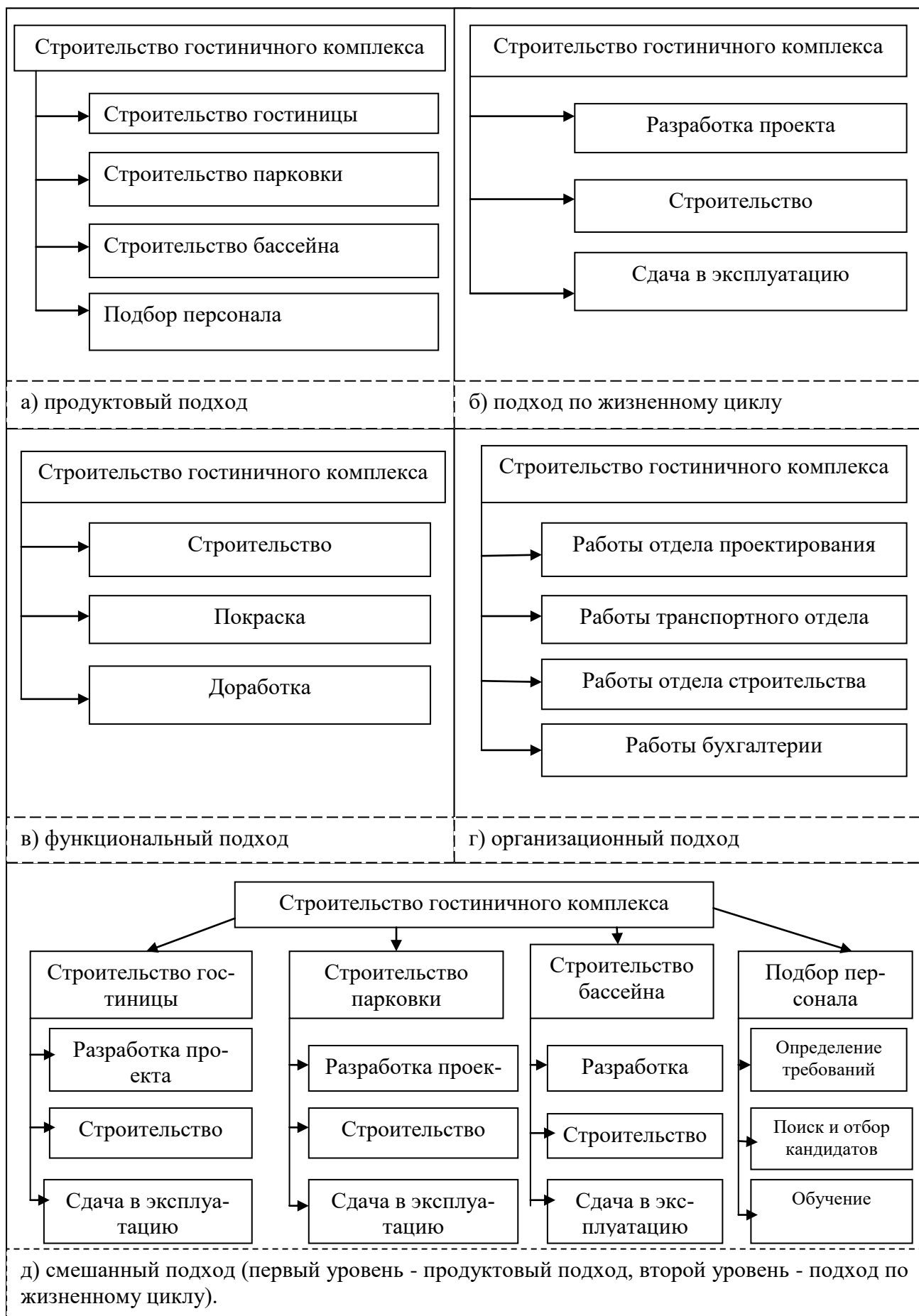


Рисунок 2- ИСР строительства гостиничного комплекса

Отметим, что для различных задач управления проектом и различных субъектов управления удобен свой вариант ИСР, и современные программные продукты позволяют строить несколько вариантов ИСР и автоматически трансформировать их друг в друга. На практике рекомендуется использовать смешанный вариант, при котором на верхнем уровне применяется продуктовый подход, а на втором уровне подход по жизненному циклу.

**Кейс.** Структура разбиения работ в проекте создания частной хлебопекарни.

Город Новоульяновск имеет численность населения около 15 тыс. человек. Производство хлеба и хлебобулочных изделий непосредственно в городе — 80-85 г на одного человека в сутки. На территории города не существует хлебозавода, основную часть продукции привозят из областного центра — г. Ульяновска. Таким образом, на местном рынке существует устойчивый неудовлетворенный спрос на хлебобулочные изделия. В связи с этим планируется создание частной хлебопекарни, которая будет специализироваться на следующих видах продукции: хлеб ржаной; каравай пшеничный; французский батон; пресный батон; молочный батон; печенье пшеничное; печенье диабетическое.

Создание хлебопекарни включает следующие основные этапы: юридическое оформление деятельности; подготовка помещения; закупка и монтаж оборудования; подбор персонала; организация торговых точек; выбор поставщиков сырья; кампания по продвижению продукции; организация поставок продукции в торговые точки.

*Задание к кейсу:* составьте структуру разбиения работ для данного проекта.

Решение:

Одним из эффективных инструментов управления проектом является структура разбиения работ. Она позволяет определить, какие работы необходимо выполнить для реализации проекта, и установить единую структуру управления этими работами. Структура разбиения работ позволяет участникам проекта и всем заинтересованным лицам достичь ясного представления о конечной продукции проекта и всех работ, необходимых для создания этой продукции.

Составим структуру разбиения работ по проекту создания частной хлебопекарни.

## **1. Фаза разработки проекта**

1.1. Первоначальная диагностика проблем, вызвавших необходимость создания частной хлебопекарни.

1.2. Проектирование нового проекта- создания частной хлебопекарни

- 1.2.1. Разработка организационной стратегии (количество сотрудников, заработная плата, премии, должностные инструкции, структура управления и т.д.)
- 1.2.2. Разработка производственной стратегии (какое помещение, оборудование, количество единиц необходимого оборудования и т.д.)
- 1.2.3. Разработка маркетинговой стратегии (ассортимент, система продвижения, скидки и т.д.)
- 1.2.4. Разработка финансовой стратегии (определение объемов продаж, планирование прибыли, затрат, рентабельности, окупаемости и т.д.)
- 1.3. Юридическое оформление деятельности
- 1.4. Реализация производственной стратегии
  - 1.4.1. Подготовка помещения;
  - 1.4.2. Закупка и монтаж оборудования;
- 1.5. Реализация организационной стратегии
  - 1.5.1. Подбор персонала;
  - 1.5.2. Формирование организационной структуры управления
- 1.6. Реализация маркетинговой стратегии
  - 1.6.1. Организация торговых точек;
  - 1.6.2. Выбор поставщиков сырья.
  - 1.6.3. Выбор средств для рекламной компании

## **2. Фаза реализации проекта**

- 2.1. Внедрение проекта
  - 2.1.1. Организация основного производства частной хлебопекарни
    - 2.1.1.1. Осуществление закупок необходимого сырья
      - 2.1.2.1. Осуществление производства хлебобулочных изделий: хлеб ржаной; каравай пшеничный; французский батон; пресный батон; молочный батон; печенье пшеничное; печенье диабетическое.
  - 2.2.1. Осуществление кампании по продвижению продукции;
  - 2.3.1. Организация поставок продукции в торговые точки.
- 2.2. Завершение проекта
  - 2.2.1. Создание документации и модели достигнутого состояния «как сделано».
  - 2.2.2. Анализ достигнутых результатов.
  - 2.2.3. Оценка эффективности работы частной хлебопекарни.

**Задание 3.3.** Составьте ИСР для проекта «Ремонт учебного корпуса университета», используя следующую схему:

- 1. Ремонт аудиторий и лабораторий
  - 1.1...
  - 1.1.1.....
  - .....
- 2. Ремонт холлов



- ...
3. Ремонт подсобных помещений (гардероба, туалетов, буфета)
- ...

*Методические указания*

*Пример 3.2.* По представленной на рис. 3.1 диаграмме рассчитаете критический путь проекта.

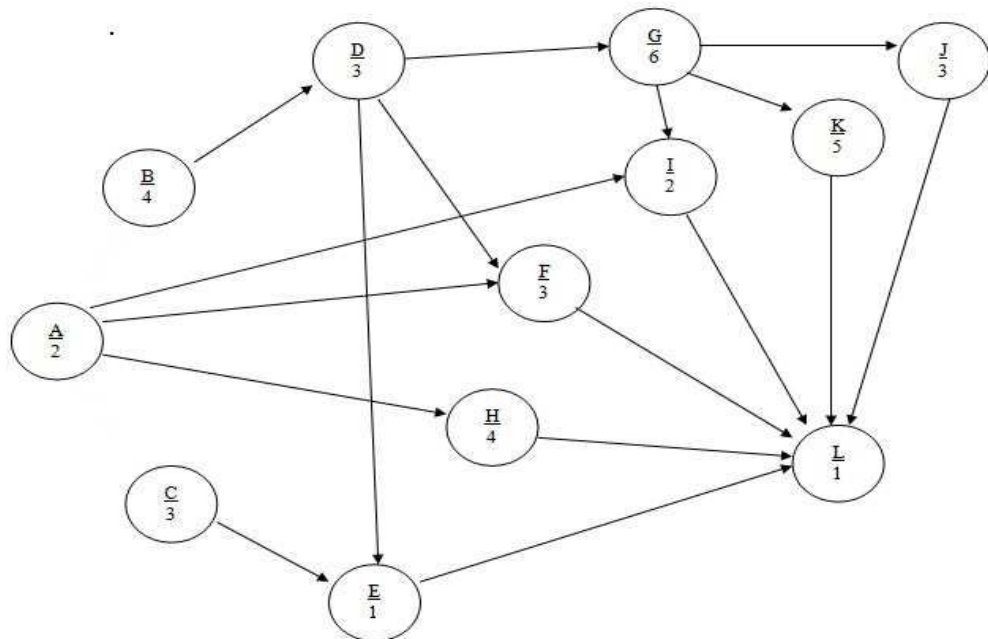


Рисунок 3.1 — Пример сетевой диаграммы проекта

*Решение:*

На приведенном примере сетевой диаграммы каждая вершина обозначена кружком с дробью внутри. Числитель дроби означает номер работы по проекту, промаркированный в алфавитном порядке. Знаменатель означает продолжительность выполнения работ во временных единицах (например, недели). Выполнение некоторых работ невозможно без предварительного завершения других: например, работа F невозможна без окончания предшествующих работ A и D; для выполнения работы L необходимо завершение этапов E, F, H, I, J и K.

Длительность критического пути определяет наименьшую общую продолжительность работ по проекту в целом, так как критический путь оценивает продолжительность реализации проекта в запланированных условиях без каких-либо задержек. Рассматривая пример сетевой диаграммы на рисунке 3.1 можно увидеть, что критический путь проходит через вершины B, D, G, K, L и составляет 19 недель (4 + 3 + 6 + 5 + 1). Соответственно минимальная продолжительность проекта в соответствии с планом может составить 19 недель. Любая задержка или сокращение сроков выполнения работ, входящих в критический путь, отразится на сроках выполнения всего проекта.

**Задание 3.4.** Постройте сетевой график, отражающий последовательность выполнения операций, включенных в процесс прогнозирования. Рассчитайте критический путь проекта.

Таблица 2.1 — Исходные данные

Работа	Предшествующая работа	Срок выполнения, нед.
A – разработка прогноза рыночных показателей		4
B – определение цены на продукцию	A	3
C – определение объема продаж		3
D – прогноз выручки	B, C	1
E – определение уровня прямых затрат	C	2
F – расчет объемов производства	C	1
G – определение уровня накладных расходов	C	2
H – прогноз прибыли и рентабельности	D, E, G	2
I – составление прогнозных форм отчетности	E, G, H	1

Решение:

Путь – непрерывная последовательность работ (стрелок) от исходного события сетевого графика до завершающего.

Путь, имеющий максимальную длительность от исходного к завершающему событию, называется критическим путем.

Построим сетевой график по данным таблицы 2.1, рисунок 3.

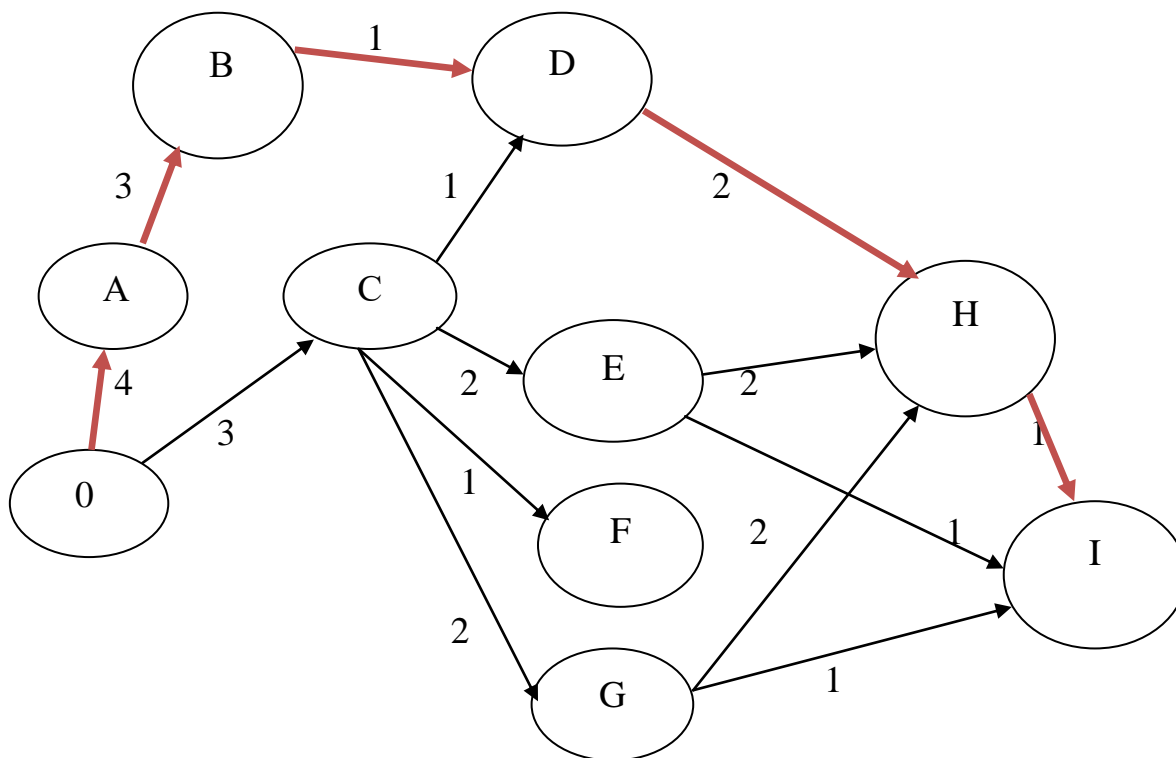


Рисунок 3- Сетевой график

На рисунке 3 красной линией отмечен критический путь проекта.  
Критический путь проекта по рисунку 3 равен 11 недель (4+3+1+2+1).

**Задание 3.5.** По приведенным в таблице данным постройте сетевой график и укажите виды работ, входящие в критический путь.

Работа	Предшествующая работа	Срок выполнения, дн.
А		5
Б		4
В	А	6
Г		2
Д	А, Б	6
Е	Д	3
Ж	В, Г	5
З	Д	4
И	Е	3
К	Е	8
Л	Е	5
М	З	2
Н	З	6
О	Д, И, К, Л	1
П	М, Н, О	1

Решение:

Путь – непрерывная последовательность работ (стрелок) от исходного события сетевого графика до завершающего.

Путь, имеющий максимальную длительность от исходного к завершающему событию, называется критическим путем.

По данным задания построим сетевой график(рисунок 4).

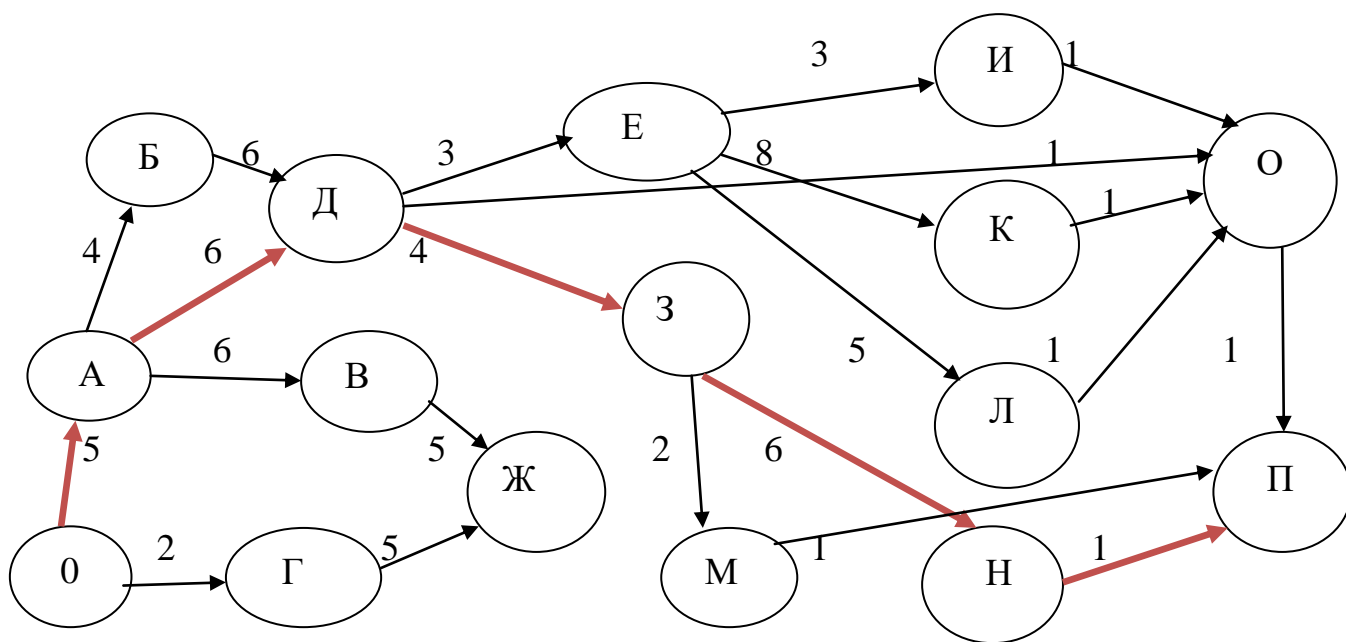


Рисунок 4- Сетевой график

Виды работ, входящие в критический путь: А, Д, З, Н, П.

**Задание 3.6.** Заполните матрицу ответственности проекта по имеющимся данным, используя следующие обозначения:

- 1 – ответственный исполнитель;
- 2 – соисполнитель;
- 3 – проверка исполнения;
- 4 – согласование.

Ответственный	Формирование идеи проекта и постановка цели	Технико – экономическое обоснование проекта	Маркетинговое исследование идеи проекта	Поиск и приобретение новых технологий	Определение оптимального варианта проекта	Подбор персонала	Заключение договоров с поставщиками	Расчет себестоимости нового товара	Выпуск пробной партии продукции
Директор									
Главный бухгалтер									
Главный инженер									
Коммерческий директор									
Начальник отдела кадров									
Начальник отдела рыночных исследований и прогнозирования									
Заведующий производством									
Заведующий лабораторией контроля качества									
Юрисконсульт									

**Решение:**

Ответственный	Формирование идеи проекта и постановка цели	Технико – экономическое обоснование проекта	Маркетинговое исследование идеи проекта	Поиск и приобретение новых технологий	Определение оптимального варианта проекта	Подбор персонала	Заключение договоров с поставщиками	Расчет себестоимости нового товара	Выпуск пробной партии продукции
Директор	1	4	4	4	4	4	4	4	4
Главный бухгалтер		1						2	
Главный инженер				1,3					
Коммерческий директор	2	2	1,3		1,3	2	1,3	1,3	
Начальник отдела кадров						1,3			
Начальник отдела рыночных исследований и прогнозирования	4	3	2	2	2				
Заведующий производством									1
Заведующий лабораторией контроля качества	3			3					2,3
Юрисконсульт							2		

Ответственный исполнитель- сотрудник, который выполняет основной этап задачи, а также контролирует срок остальных этапов и общий срок.

Соисполнитель— это пользователь, участвующий в выполнении поставленной задачи, но не являющийся ответственным за ее выполнение.

Согласование проекта документа – это оценка проекта компетентными должностными лицами. При согласовании текст корректируют на основе замечаний, уточнений, дополнений специалистов. Согласование бывает: внутреннее и внешнее. Внешнее согласование происходит за пределами организации, например, контролирующим государственным органом. Во внутреннем согласовании участвуют работники компании.

### **Список литературы**

1. Структура разбиения работ как инструмент управления проектом [Электронная версия] [ Ресурс: <https://www.elitarium.ru/struktura-razbieniia-rabot-upravlenie-proektom-razrabotka-trebovanija-dokumentacija/?ysclid=lcrq0mux6867747115>]