

СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТОМ НА ПРИМЕРЕ СОЗДАНИЯ - ХЛЕБОПЕКАРНИ «ЛЮБИМЫЙ ХЛЕБ» В Г. МОСКВА

ПРОЕКТ РАЗРАБОТАН КОМАНДОЙ В СОСТАВЕ:

**Ушаков Павел
Цветкова Виктория
Нефедова Анастасия
Песчаненко Мария
Кулишова Мария
Хлюпин Сергей**

СОДЕРЖАНИЕ ПРОЕКТА

- Устав проекта
- Система управления проектом
- Организационная структура проекта
- SWOT – анализ. Стейкхолдеры проекта. Система мотивации участников проекта.
- Матрица ответственности. План проекта по вехам (простой – детальный)
- Иерархическая структура работ. Календарный график работ.
- Управление рисками в проекте. Управление Стоимостью.
- Информационная система управления
- Заключение

**В работе будет рассмотрен процесс управления проектом на примере
Хлебопекарни «Любимый Хлеб» в ЦАО г. Москва.**

**При процессе подготовке проекта – были определены – участки работ
и ответственные за их выполнения участники команды.**

Ответственный	Группа работ
Хлюпин Сергей	Система управления проектом. Устав проекта. Организационная Структура.
Нефедова Анастасия	SWOT – анализ. Стейкхолдеры проекта. Система мотивации участников проекта.
Цветкова Виктория	Матрица ответственности. План проекта по вехам (простой – детальный)
Ушаков Павел	Иерархическая структура работ. Календарный график работ.
Песчаненко Мария	Управление рисками в проекте. Управление Стоимостью.
Кулишова Мария	Информационная система управления

Хлюпин Сергей

Устав проекта. Система управления проектом.
Организационная Структура.

УСТАВ ПРОЕКТА

- **Название проекта:** Хлебопекарня. Любимый хлеб.
- **Инициаторы:** Анастасия Нефёдова, Виктория Цветкова, Мария Песчаненко, Хлюпин Сергей, Ушаков Павел.
- **Дата представления проекта:** 22.02.2008 года.
- **Обоснование и инициации проекта:** на основе маркетинговых исследований, которые проводили инициаторы проекта, была выявлена потребность у жителей города Москва (ЦАО г. Москва) в хлебобулочных изделиях ценового сегмента «премиум» класса и «среднего класса»
- **Концепция.**
 - ООО «**Любимый Хлеб**» - это небольшое предприятие которое будет заниматься выпечкой и реализацией кондитерских и хлебобулочных изделий.
 - В зале пекарни будет — 4 стола со стульями. Посетители смогут выпить чай или кофе, перекусить, скушать аппетитную свежую выпеченную булочку или сэндвич.
 - Ключевой функцией предприятия будет именно продажа хлебобулочных и кондитерских изделий, а функция кафе будет дополнительной.
- **Цели проекта:** Создание предприятия производящего продукт питания хлеб и хлебобулочные изделия.

УСТАВ ПРОЕКТА

- **Видение проекта:** Создание уникального предприятия хлебопекарни «**Любимый Хлеб**», которое производит и продает в розницу хлеб и хлебобулочные изделия высочайшего качества, удовлетворяя потребности жителей Центрального района г. Москвы, предприятие, которое является примером качества обслуживания.
- **Продукт проекта:** Хлебопекарня ООО « Любимый Хлеб», расположенная в ЦАО г. Москва, по адресу ул. Марксистская вл. 3, площадью 70 м.2. - помещение в ЦАО (Москва) - 70 метров квадратных (долгосрочная аренда с возможным последующим выкупом).
 - - фирменное наименование
 - - оборудование пекарни и торговых площадей.
 - - рецептура
 - - персонал предприятия.
- **Критерии оценки успешности проекта.**
 - Открытие хлебопекарни ООО « **Любимый Хлеб**» 18.12.2008. году.
 - Создание хорошего образа «любимой» пекарни, уютного (места) кафе для жителей района и посетителей. Качественные, хорошо покупаемые хлебобулочные изделия.



Управления проектом «Любимый Хлеб»

- Проект Хлебопекарня «Любимый Хлеб» - не является сложным инновационным проектом, при этом имеет индивидуальность а именно появление нового фирменного наименования (игрока) на рынке.
- Важной особенностью проекта являются его масштаб. Наш проект имеет не большой масштаб, в частности:
 - по объему необходимых для проекта работ
 - по количеству персонала который будет задействован в процессе
 - по бюджету

Что – влияет на процесс управления проекта.

Для реализации проекта - необходимо будет решить ряд проектных задач:

Найти необходимые ресурсы для реализации проекта

Оценить риски

Спланировать работы по проекту

Организовать работу команды

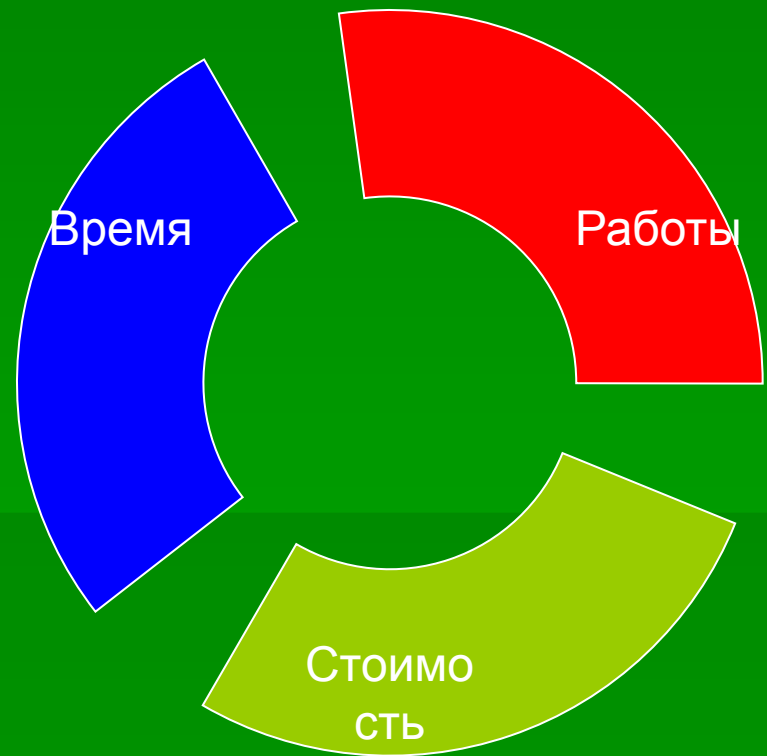
Определить участки работ и ответственных

Определить порядок контроля и отчетности

Мотивировать команду на достижения успеха в реализации проекта

Управление ограничениями которые действуют на проект

- Менеджер проекта должен четко и доходчиво сформулировать – работы которые необходимо выполнить участникам проекта. Работы должны – содержать в себе логическую последовательность.
- Менеджер проекта должен четко – поставить временные рамки выполнения работ, перед участниками проекта. Определить – отчетность. Время не гибкий ресурс.
- Менеджер проекта – должен управлять стоимостью проекта. Увеличение стоимости проекта – один из основных рисков.



Стадия Инициации и Запуск проекта

- На данной стадии проекта менеджер проекта должен – сформулировать точные цели проекта которые необходимо будет достигнуть.
- Сформулировать задачи которые нужно будет решить в проекте. Работы которые нужно будет выполнить.
- Определить организационную структуру проекта.
- Подобрать команду для реализации своего проекта. От команды проекта и от компетенции менеджера проекта – зависит успех реализации.
- Команда должна понимать – что нужно сделать.
- Менеджер должен знать, что команда может выполнить работы.
- Менеджер + Команда проекта = Единое Целое.



Стадия Разработка проекта

- На данной стадии менеджер должен четко – детально- сформулировать работы.
- Все участники проекта – должны – видеть – работы – которые им предстоит выполнить и срок их выполнения.
- Менеджер должен определить порядок контроля и отчетности участников проекта. Определить периодичность отчета.
- Определить и оценить риски. Варианты реагирования на риски.
- Выбрать поставщиков и подрядчиков – понять как он будет взаимодействовать с ними. Поставить им цели.
- ИСУП. Управление стоимостью.



Завершение проекта

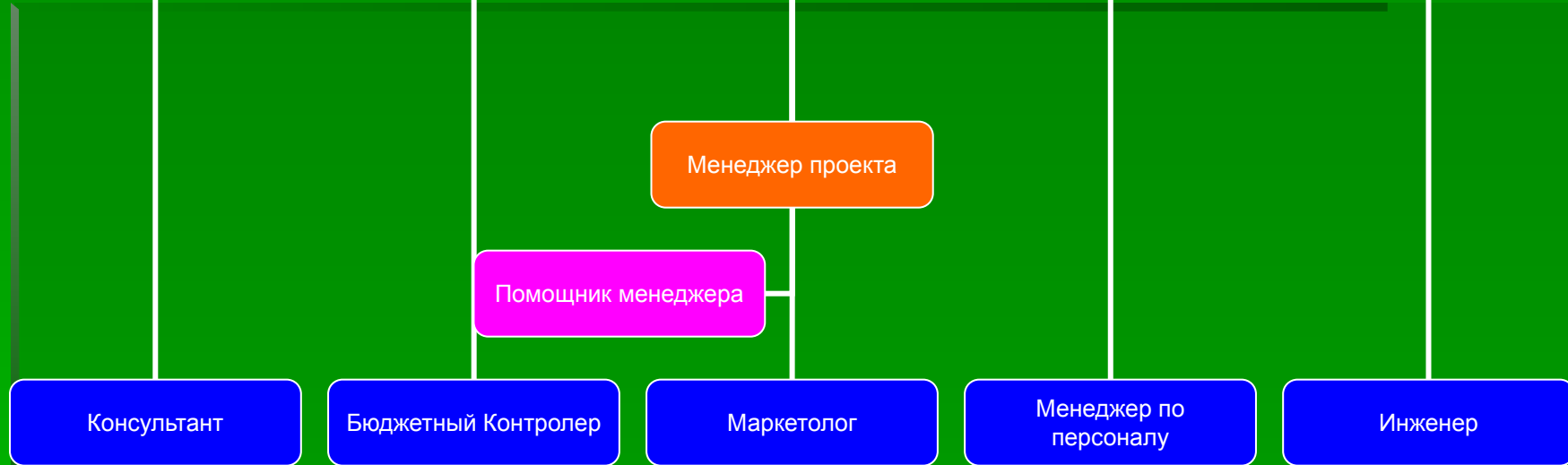
- Заккрытие договоров.
- Формализация результата.
- Анализ проделанной работы.
- Отчетность перед инвестором проекта.
- Торжественное мероприятие посвященное – успешной реализации проекта.

В составе участников проекта и инвестора.



Организационная структура проекта.

Проект по своему масштабу является не большим – это отражается на организационной структуре.



Факторы успешной реализации проекта

- Все участники команды понимают – свое значение – и результат который должен быть достигнуть
- Сплоченная командная работа
- Понятный для всех план действий
- Организация работы команды – менеджером проекта



Нефедова Анастасия
SWOT – анализ. Стейкхолдеры проекта. Система
мотивации участников проекта.



**МЕСТОПОЛОЖЕНИЕ
ФАКТОРА****ТИП ФАКТОРА****ВНУТРЕННИЕ****БЛАГОПРИЯТНЫЕ****СИЛЬНЫЕ СТОРОНЫ**

- Опытные и предприимчивые руководители и члены совета директоров
- Уникальные высококачественные продукты питания по ценам выше среднего
- Использование органического сырья, экологически чистых и натуральных ингредиентов
- Квалифицированный, хотя и малочисленный штат; низкая текучесть кадров
- Высокие темпы роста дохода от продаж
- Постоянные усилия по обеспечению высокого качества поставляемых продуктов
- Выгодное местоположение хлебопекарни в ЦАО; есть доступ к состоятельным покупателям

НЕБЛАГОПРИЯТНЫЕ**СЛАБЫЕ СТОРОНЫ**

- Небольшой размер фирмы может ограничить ее возможности
- Множество товаров-конкурентов по более низким ценам
- Отсутствие осведомленности и канала распределения в общенациональном масштабе
- Если уйдут ключевые сотрудники возникнет большая проблема
- Ограниченные по сравнению с крупными корпорациями ресурсы могут ограничить возможность роста
- Невозможность экономии масштаба, как у крупных конкурентов

ВНЕШНИЕ**ВОЗМОЖНОСТИ**

- Потенциально устойчивый рынок состоятельных покупателей; стабильный спрос на хлебобулочные изделия
 - Оригинальное имя и упаковка
 - Технологические достижения позволяют мелким хлебопекарням достигать уровня экономии, присущего крупным конкурентам
- Постоянно увеличивающийся доход потребителей увеличивает спрос на хлебобулочные изделия высокого качества
 - Высокие стандарты, регулируемые ГОСТами, устраняют конкуренцию со стороны компаний-однодневок

УГРОЗЫ

- Высокая цена может ограничить доступ на массовые рынки
 - Все больше семей покупают хлеб в крупных магазинах, которые имеют собственные хлебопекарни
- Недостаток спроса
- Отказ регулирующих органов в получении необходимых разрешений

(Stakeholders) - достаточно широкий круг лиц, имеющих отношение к предприятию.

Основными стейкхолдерами предприятия являются:

- инвесторы
- кредиторы
- менеджеры предприятия
- работники предприятия
- поставщики
- потребители (клиенты предприятия)

Различают две группы **стейкхолдеров**:

Первичные, имеют легитимное и прямое влияние на бизнес (*внутренние*):

- собственники; клиенты; сотрудники;
- бизнес-партнеры по производственной цепочке.

Вторичные, имеют опосредованное влияние на бизнес (*внешние*):

- власть (местная и государственная);
- конкуренты;
- другие компании;
- инвесторы;
- местные сообщества.

Стейкхолдеры хлебопекарни «Любимый хлеб»:

- Банки
- Торговая сеть Гроссмарт
- Служащие, работающие на предприятии
- Конкуренты: компания «Волконский-Кейзер», компания «Балтийский хлеб», все крупные магазины Таганского района, которые имеют собственные хлебопекарни
- Состоятельные покупатели и сотрудники ближайших офисов
- Поставщики оборудования и сырья
- Госорганы

Активная работа со *стейкхолдерами* позволяет компании оценить свою политику и правильно сформулировать цели и задачи на будущее.

Основные способы взаимодействия хлебопекарни «Любимый хлеб» с *внешними* стейкхолдерами:

- маркетинговые исследования;
- установлении партнерских отношений со стейкхолдерами;
- мероприятия по обеспечению согласительных процедур;
- реклама и связи фирмы с общественностью.

Составляющие программы *мотивации* персонала

- привлечение и удержание персонала
- побуждение персонала к эффективному труду.

Для того, чтобы создать эффективную *систему мотивации* персонала хлебопекарни «Любимый хлеб», необходимо:

- структурировать процессы управления персоналом;
- описать функции и границы ответственности персонала;
- создать систему управления по целям;
- формализовать критерии оценки деятельности персонала;
- определить формы нематериального вознаграждения;
- создать систему базовых окладов;
- сформировать премиальный фонд проекта.

Хлебопекарня «Любимый хлеб» использует две основные формы *мотивации*:

- ***Внешние формы вознаграждения*** — заработная плата, премии, комиссионные, хорошие условия труда (компенсационный пакет и социальные гарантии, предоставляемые ему компанией).
- ***Внутренние формы вознаграждения*** — совпадение ценностей компании с жизненным стилем сотрудника, комфорт, ощущения успеха, товарищеские отношения в коллективе, статус, интересная работа.

Денежное вознаграждение сотрудника будет включать:

- **Постоянную часть.**
- **Переменную часть**, которая будет определяться исходя из результатов его деятельности и компании в целом.

Преимущества такого подхода:

- мобилизация всей компании на достижение прибыли;
- связь между достижением и вознаграждением;
- лучшее понимание работником приоритетов компании;
- сохранение кадров и сдерживание текучести персонала.

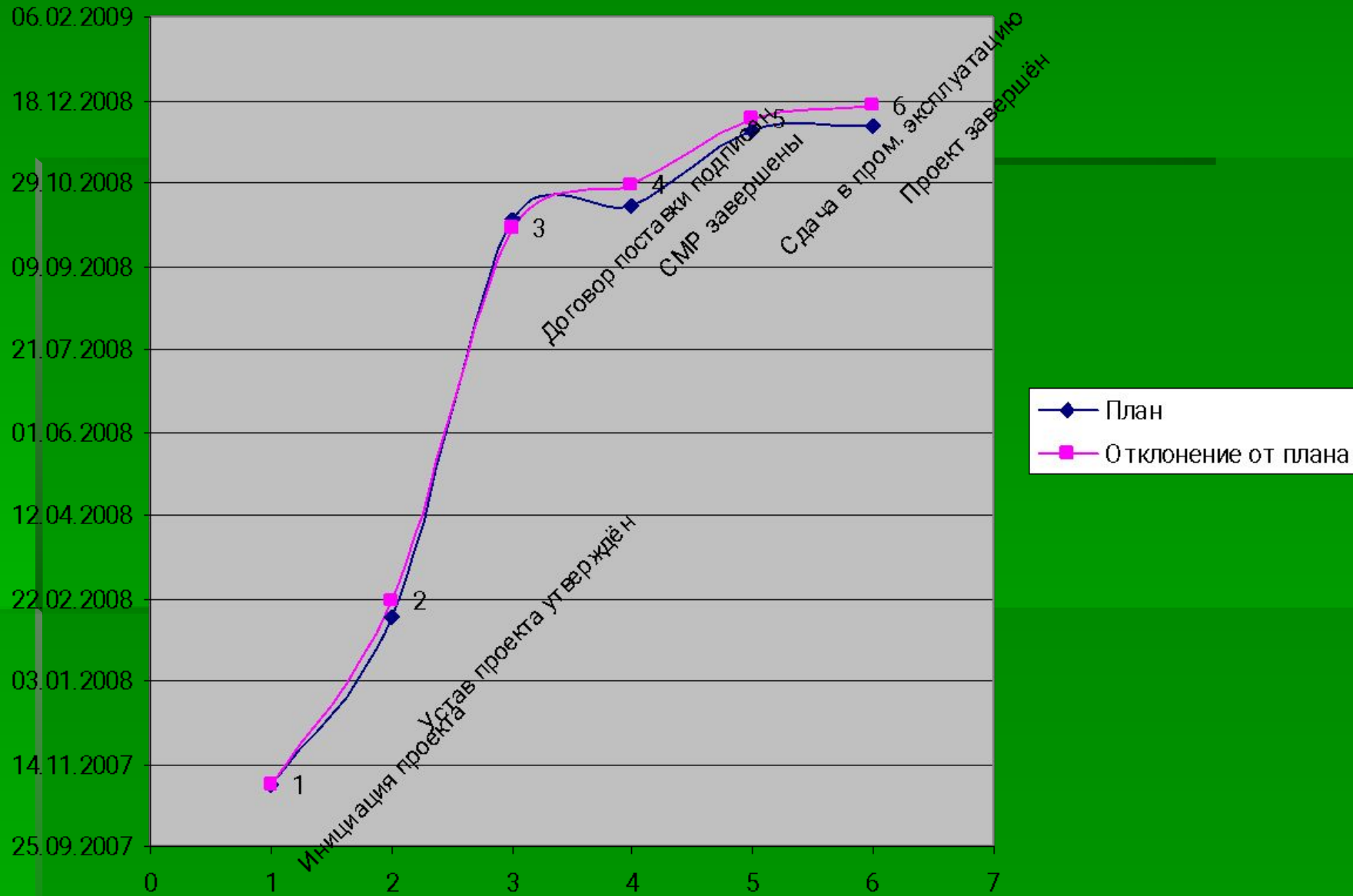
Компенсационный пакет для всех сотрудников, хлебопекарни «Любимый хлеб», будет состоять из:

- оплаты единого проездного билета (ежемесячно);
- льготного (бесплатного) питания;
- пользования спорткомплексом (на условиях аренды или покупки абонементов);
- поздравлений с Новым годом, 23 февраля, 8 марта, Днем рождения компании;
- подарков детям на Новый год, 1 сентября;
- предоставления 3 дней без предъявления больничного листа за счет компании;
- скидки на театральные билеты;
- организации коллективных поездок на отдых сотрудников, их детей (групповая скидка);
- оплаты обучения сотрудников;
- возможности проведения практики и стажировок детям сотрудников в компании.

План по вехам

- Использование **плана по вехам** позволяет фиксировать некоторые «контрольные точки» проекта или завершение ключевых этапов
- **План по вехам** дает возможность разделить проект на несколько этапов, делая его более структурированным, выделяя значимые события
- **План по вехам** является основой для дальнейшей разработки расписания любого уровня детализации, вплоть до рабочих заданий исполнителям
 - Задача планировщика - заполнить промежутки между основными вехами конкретными пакетами работ

План проекта по вехам. График.



План по вехам

Запуск проекта хлебопекарня «Любимый хлеб»		План по вехам				
Описание вехи	Плановая дата	Тип вехи				
		УП	Организация	Технический	Договора	Обучение и аттестация
Инициация проекта хлебопекарни «Любимый хлеб»	01.11.2007	УП1				
Тендер по выбору консалтинговой компании проведён	15.11.2007		Ор1			
Рынок изучен	28.12.2007		Ор2			
Пресонал нанят	28.01.2008		Ор3			
Уставные документы утверждены	10.02.2008				Д1	
Стратегический план проекта утверждён	14.02.2008	УП2				
Бизнес план утверждён	01.04.2008	УП3				
Подготовка документов на оформлении кредита	07.04.2008				Д2	
Кредит получен	10.04.2008		Ор4			
Поиск помещения под хлебопекарню	24.04.2008		Ор5			
Заключение договора аренды помещения	26.04.2008				Д3	
Тендер по определению строительной компании по ремонту помещения	15.05.2008		Ор6			
Лицензия на производство получена	16.05.2008				Д4	
Разрешение от пожарной службы получено	20.05.2008				Д5	
Разрешение от санэпидемстанции получено	21.05.2008				Д6	
Договор со строительной компанией заключен	23.05.2008				Д7	
Дизайн-проект	20.07.2008		Ор7			
Закупка производственного и торгового оборудования	23.08.2008		Ор8			
Ремонтные работы	15.10.2008		Ор9			
Производственное и торговое оборудование установлено	17.10.2008			Т1		
Концепция бренда разработана	30.08.2008		Ор10			
Торговая марка запатентована	15.09.2008				Д8	
Разработан/приобретён патент на рецептуру продуктов питания	30.09.2008				Д9	
Сертификат качества получен	04.10.2008				Д10	
Контракты с поставщиками сырья подписаны	07.10.2008				Д11	
Дополнительный персонал нанят (обслуживающий) и обучен	21.10.2008		Ор11			О1
Тестирование оборудования завершено	25.10.2008				Т2	
Аттестация персонала проведена	27.11.2008				Т3	
Ввод хлебопекарни в эксплуатацию	30.11.2008				Т4	О2
Запуск проекта хлебопекарни «Любимый хлеб»	02.12.2008	УП4				

Матрица ответственности

- **Матрица ответственности** - система структурированных элементов, показывающих распределения ответственности между сотрудниками, занимающимися одним проектом
- **Матрица** служит важным инструментом общения в рамках проекта, поскольку все участники могут наглядно видеть, с кем им надлежит контактировать при осуществлении той или иной деятельности
- **Матрица ответственности** в первую очередь служит для обеспечения:
 - Адресной ответственности за работы проекта
 - Адекватного распределения управленческих, исполнительских и иных элементов задачи между исполнителями
 - Создания основы контроля выполнения как отдельной задачи, так и более крупных частей проекта

Матрица ответственности

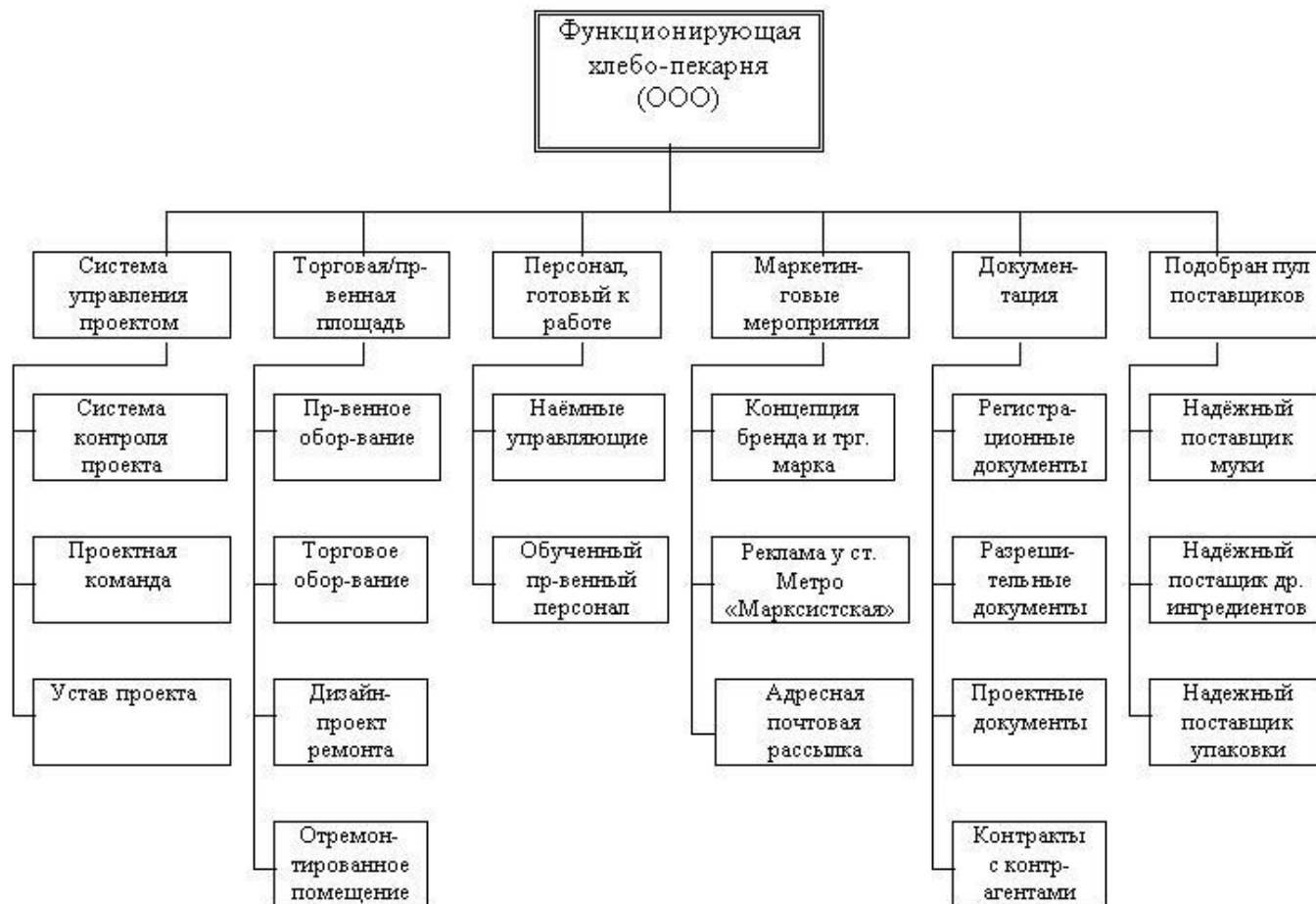
	Инвестор (Страт. партнер)	Консультант	Менеджер проекта (Ген. Директор)	Координатор проекта (1й зам директора)	Куратор проекта	Бюджетный контролер (Гл. бухгалтер)	Поставщик и/подрядчи ки	Главный инженер	Маркетолог	Менеджер по персоналу	Гл. юрист	Шеф повар
Разработка концепции нового продукта	У	И	О									
Анализ рынка	С	И	С	С	С				О			
Стратегический план проекта	У	И	О		С	И			И			
Составление бизнес плана	У	И	О	С	С	И			И	И	И	
Уставные документы	С		У	С	О					И	И	
Подготовка документов для оформления кредита				У	С	И/О					С	
Договор аренды помещения					У	С					И	
Тендер по выбору подрядчика (ремонт помещения)			У	О		С	И		С	С	С	
Получение разрешений (лицензия на производство, разрешение от пожарной службы получено, разрешение от санэпидемстанции получено)		И									О	
Договор со строительной компанией			У	С		С					И	
Дизайн-проект помещения		И		У	С	С		О				
Закупка производственного и торгового оборудования	С		У	О		С		И	С		С	
Ремонтные работы				У			И	О			С	
Установка производственного и торгового оборудования				У		С	И	О			С	
Разработка концепции бренда		И	У	С				С	О		С	
Получение патента на торговую марку	С		У	С		С			И		О	
Разработка собственной рецептуры и получение патента на нее			У	О	С			С	С		С	И
Покупка патента на рецептуру продуктов питания			У	С		С			И		О	С
Получение сертификата качества				У				С	С		О	И
Оформление контрактов с поставщиками на получение сырья	С			У		С	И	О			И	
Найм персонала		И	У	О		С		С		И	С	
Аттестация и обучение персонала		И		У			С	С		О		С
Тестирование оборудования				У		С	И	О			С	С
Ввод хлебопекарни в эксплуатацию			У	О	С	С		О		С	С	С
Акт о закрытии проекта хлебопекарни «Любимый хлеб»	У		О	И	С	И		И	И	И	И	И

Ушаков Павел.

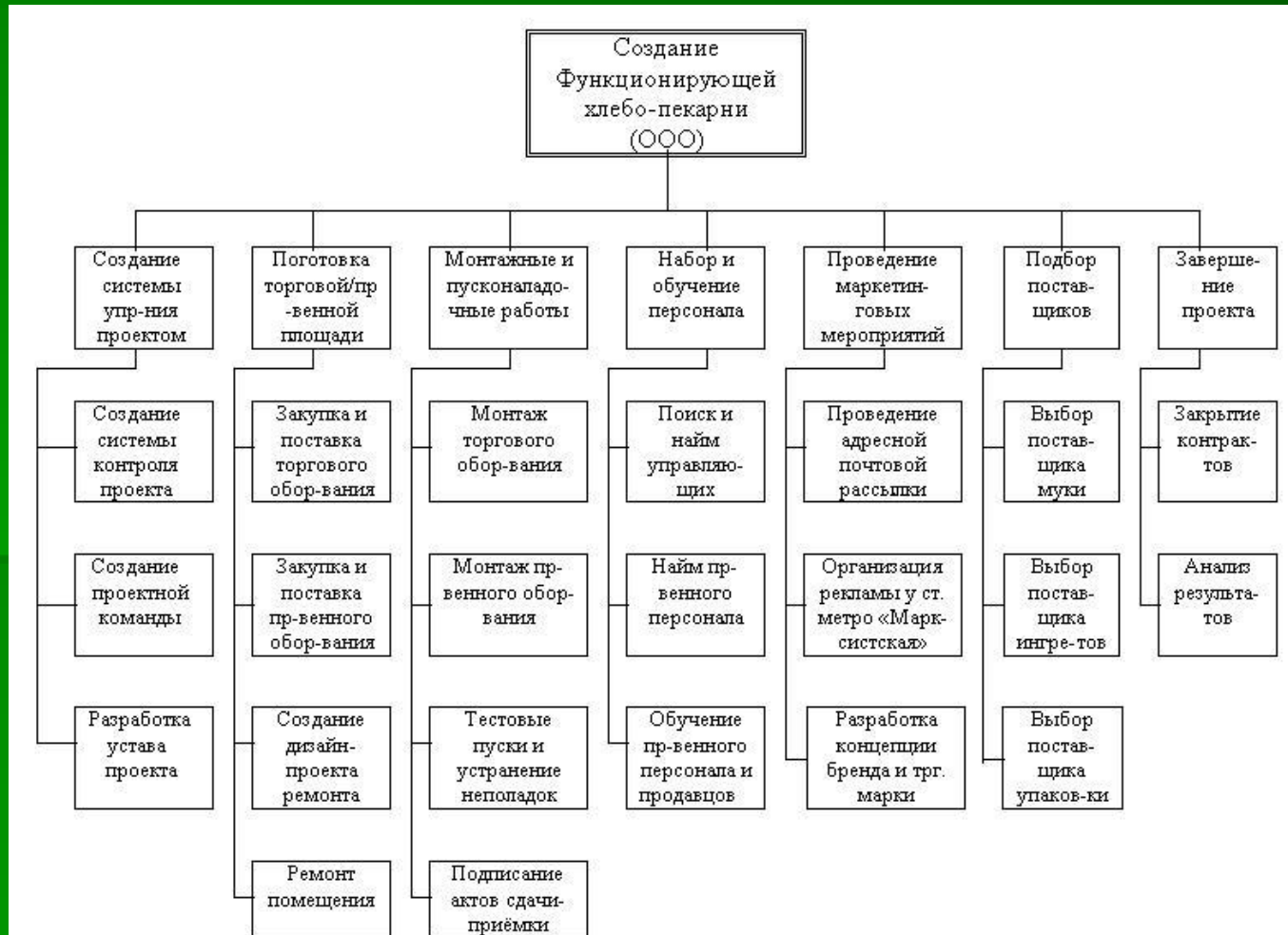
Иерархическая структура работ. Календарный график работ.



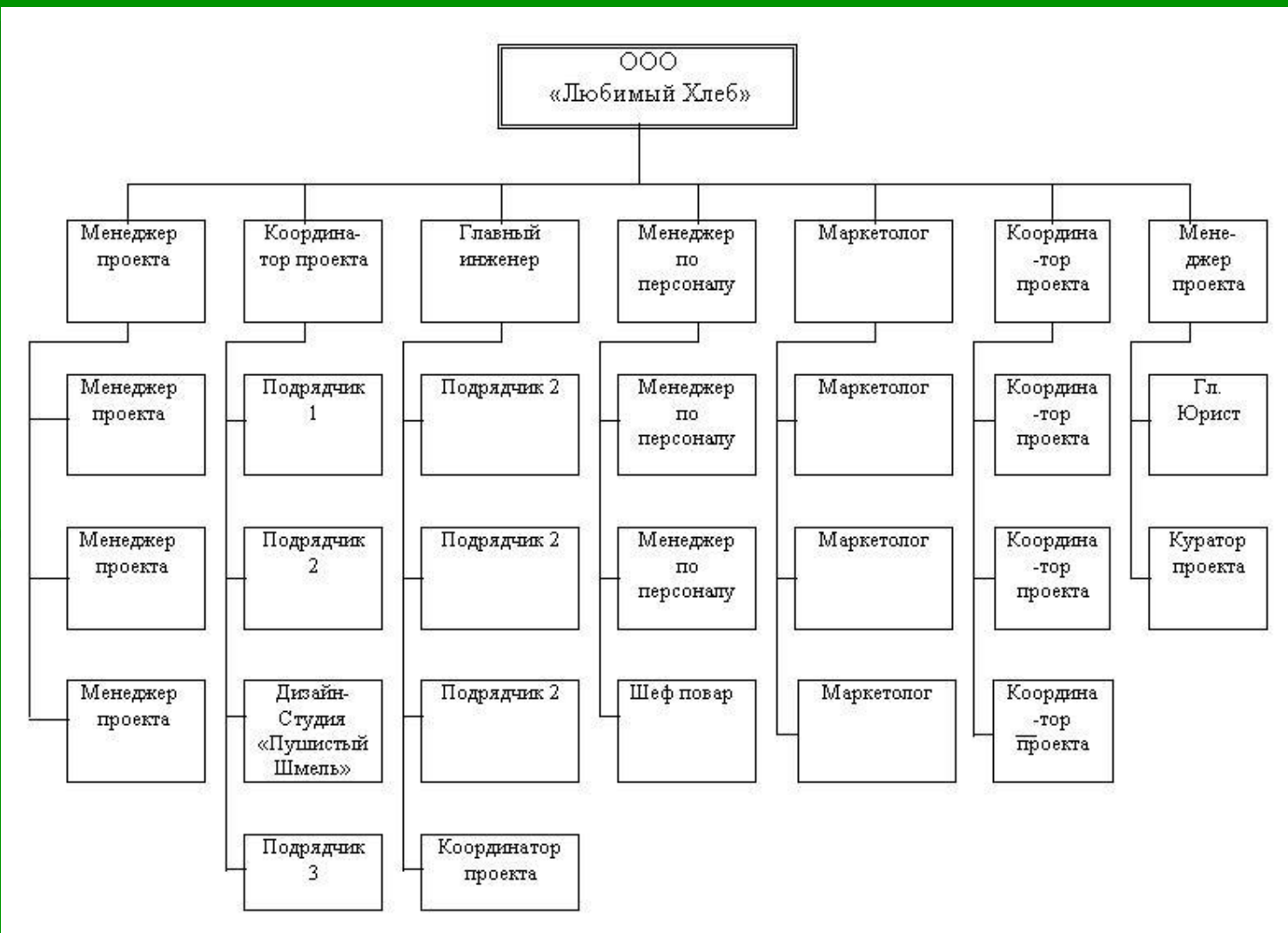
ИСР, ориентированная на результат



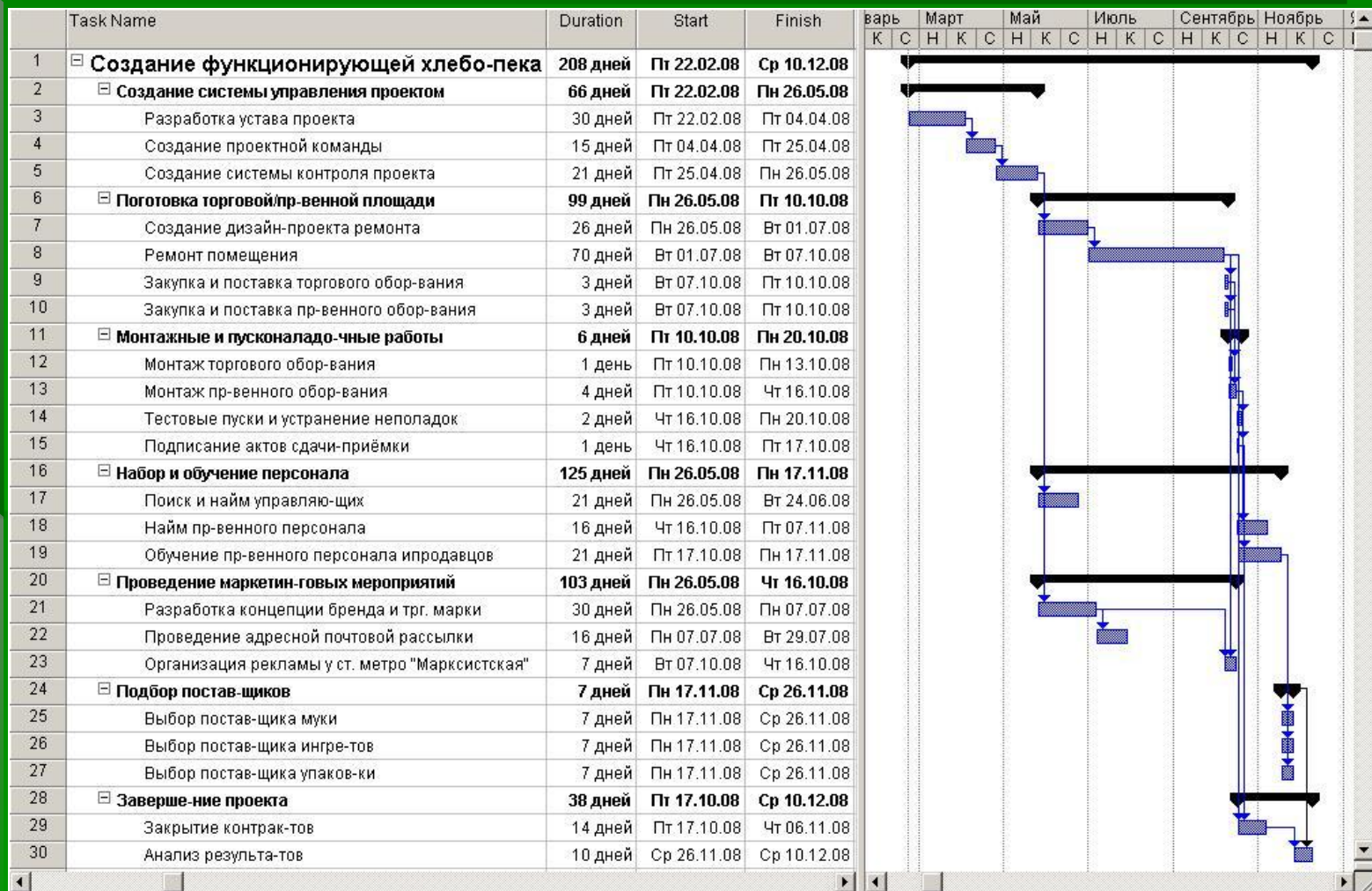
ИСР, ориентированная на действия



ИСР, ориентированная на исполнителя



Календарный график выполнения работ (MS Project)



Песчаненко Мария
Управление рисками в проекте. Управление Стоимостью.

Общие принципы анализа риска

Основных участники риска проекта: заказчик, инвестор, исполнитель (подрядчик) , продавец, страховая компания
Риск обычно подразделяется на два типа - динамический и статический

Динамический тип - это риск непредвиденных изменений стоимости основного капитала в следствии принятия управленческих решений или непредвиденных изменений рыночных или политических обстоятельств.

Статический риск - это риск потерь реальных активов вследствие нанесения ущерба собственности, а также потерь дохода из-за недееспособности организации.

Анализ рисков бывает двух видов:

качественный(определить факторы риска, этапы работы и т.д)

количественный(численное определение размеров отдельных рисков и риска проекта в целом)

Все факторы, так или иначе влияющие на рост степени риска в проекте, можно условно разделить на две группы: объективные и субъективные

Способы снижения риска

Три способа снижения риска

- распределение риска между участниками проекта
- страхование
- резервирование средств на покрытие непредвиденных расходов (общий и специальный резерв)

Учет рисков при финансировании проекта

Финансирование должно быть нацелено на решение двух основных задач:

- обеспечение потока инвестиций
- получения налоговых преимуществ.

План финансирования проекта учитывают следующие виды рисков:

- риск нежизнеспособности проекта



наибольший риск



риск неуплаты задолженностей

Основные риски предприятия «Любимый хлеб»

Причина	Риск	Последствие
Неверное позиционирование товара, изменение вкусов потребителей	Отсутствие спроса	Разорение компании Банкротство
Несоответствие гос.стандартам качества	Отказ гос. органов	Закрытие производства
Более низкая себестоимость продукции	Снижение цен конкурентами	Падение спроса на продукцию компании

Риски предприятия «Любимого хлеб»

I

Отказ в финансировании

Непредвиденные затраты
оборудования

Квалификация кадров

Недобросовестность подрядчика

Неустойчивость спроса

Появление новых конкурентов

Падение продаж или снижение цен

Увеличение себестоимости

Привлечение заемных средств

Несвоевременная поставка

Увеличение срока запуска

Увеличение кредитов

Затраты на аварии, брак

Падение спроса с ростом цен

Снижение спроса

Трудности в снабжении сырьем

Рост цен на сырье

Кулишова Мария
Информационная система управления



Информационная система управления

- Microsoft Project - система разработки инвестиционных проектов и финансового планирования деятельности предприятия позволяющая анализировать эффективность инвестиций.
- В программе Microsoft Project применяется методика UNIDO по оценке инвестиционных проектов и методика IAS финансового анализа.
- Microsoft Project представляет собой систему, разработанную с учетом многолетнего опыта развития предыдущих версий. Возможность гибкого ввода данных обеспечивает учет специфики российской экономической действительности (налоговые изменения, инфляция и т.д.).

Информационные системы управления

- Microsoft Project позволяет пользователям, не имеющим специальной подготовки в области финансового анализа, в короткий срок решить следующие задачи:
 - детально описать и спроектировать деятельность любого предприятия, с учетом изменения параметров внешней среды (инфляция, налоги, курсы валют);
 - разработать план реализации инвестиционного проекта, стратегии маркетинга и производства, обеспечивающие наиболее рациональное использование материальных, людских и финансовых ресурсов;
 - построить модель финансирования проекта;
 - проанализировать различные сценарии развития предприятия, изменяя значения параметров, влияющих на его финансовые результаты;
 - выявить ключевые риски;

Информационные системы управления

- Microsoft Project позволяет пользователям, не имеющим специальной подготовки в области финансового анализа, в короткий срок решить следующие задачи:
 - подготовить финансовые отчеты (Отчет о движении денежных средств (Кэш-фло), Баланс, Отчет о прибылях и убытках, Отчет об использовании прибыли) и бизнес-план инвестиционного проекта, полностью соответствующие международным требованиям;
 - провести всесторонний анализ проекта, в том числе анализ чувствительности, анализ общей эффективности проекта (Индекс прибыльности, Чистый приведенный доход, Внутренняя норма рентабельности), анализ денежных потоков для каждого участника проекта и анализ финансовой деятельности по ряду показателей (коэффициент текущей ликвидности, прибыль на акцию и др.);
 - провести статистический анализ проекта;
 - построить графики в разных вариантах, включая трехмерные, как на основе отчетов, так и при помощи описания математической зависимости;
 - подготовить собственные отчеты, учитывающие специфику проекта;

Информационные системы управления

- Microsoft Project Standard – настольная система календарного планирования и управления проектами, предназначенная для бизнес-менеджеров и менеджеров небольших подразделений.
- Microsoft Project Standard обеспечивает информационную поддержку менеджера на всех стадиях жизненного цикла проекта:
 - *Инициация*
 - *Планирование*
 - *Реализация и контроль исполнения*
 - *Завершение*

Информационные системы управления

■ **Инициация:**

- Определение целей и ограничений по проекту; Ввод справочника ресурсов. Возможно планирование трудовых ресурсов, материалов и механизмов. Указывается уровень доступности ресурса, индивидуальный календарь и несколько ставок оплаты. Имеется возможность импорта списка ресурсов из Active Directory и адресной книги.
- Использование шаблонов планов проектов.

■ **Планирование:**

- Ввод и структурная декомпозиция состава работ, длительностей работ и ограничений по срокам работ, установление логических связей между работами;
- Расчет расписания проекта методом критического пути. Планирование расписания от даты начала или к дате окончания проекта;
- Планирование работ с учетом календарей выполнения работ и доступности ресурсов;
- Расчет трудоемкости работ, перерасчет длительностей работ в зависимости от использования ресурсов на работах;
- Ввод потребностей работ в ресурсах;
- Ручное и автоматическое выравнивание уровня загрузки ресурсов с целью оптимального распределения ресурсов между работами;
- Расчет стоимости работ и стоимости ресурсов затрачиваемых на работы.

Информационные системы управления

■ **Реализация и контроль исполнения:**

- Создание базового плана с целью отслеживания отклонений;
- Учет фактических сроков выполнения работ, трудозатрат (в т.ч. сверхурочных) ресурсов, расхода материалов и денежных средств;
- Выдача отчетов по отклонениям от намеченных показателей, использование наглядных индикаторов;
- Экспорт данных в Microsoft Excel для дальнейшего анализа.

■ **Завершение:**

- Подготовка итоговых отчетов по всем параметрам плана проекта: сроки выполнения работ, стоимости работ, трудозатраты исполнителей и расход ресурсов.
- Архивация плана проекта.

Спасибо За Внимание.

