

ответственность, а лидеры способствуют саморазвитию сотрудников, способных самоуправляться, вырабатывая общезначимые цели и выстраивая подходы к их достижению. Кроме того, лидеры — это перспективно и нетрадиционно мыслящие люди, вдохновляющие сотрудников тем, что открывают им перспективу, а менеджеры зачастую пассивны к процессу выработки целей, будучи инструментом их достижения [1].

Очевидно, что на практике не наблюдается идеального соблюдения этих двух типов отношений управления. Исследования показывают, что значительная группа менеджеров во многом обладает лидерскими качествами. Однако обратный вариант встречается в реальной жизни реже.

### **Литература**

1. Глушаков, В. Е. Основы менеджмента и организационное поведение. — Мозырь: Белый Ветер, 2010. — 197 с.
2. Вайнштейн, Л. А. Психология управления и основы лидерства. — Минск: ГИУСТ БГУ, 2008. — 279 с.

## **Применение методов сетевого планирования в управлении проектами**

*Горбик А. И., магистрант ГрГУ им. Я. Купалы,  
науч. рук. проф. Рабцевич В. В., д-р. ист. наук*

В основе современных методов управления проектами лежат методики структурирования работ и сетевого планирования, разработанные еще в конце 50-х годов XX века в США. Сетевое планирование — набор методов, который предназначен для управления расписанием проекта. Их применение покажем на примере проекта «Увеличение объемов переработки вторичных полимеров», который был реализован на ОАО «Белваторполимер». Проект проходил в два этапа: приобретение, установка и запуск линии по гранулированию пластических масс (1) и дробильно-моечного комплекса (2). Однако от идеи до внедрения новой линии прошло около 2 лет. Такова же разница между его двумя этапами.

Построение сетевого графика описывается следующим алгоритмом: определение перечня операций — оценка длительности операций — выявление зависимостей работ. Декомпозиция работ по проекту представлена в таблице. На ее основе рассчитывается сетевой график. Расчет проводят следующим образом: сначала нужно идти слева направо и рассчитывать ранние сроки работ (раннее начало и раннее окончание), а затем справа налево, получая поздние сроки. Ранние сроки (РС) работы — это те, раньше которых

она не может начинаться/завершиться, поздние (ПС) — крайние сроки ее начала/завершения (см. таблицу).

| Наименование операции                          | Предшествующие операции | Длительность | РС   | ПС     |    |     |     |     |
|------------------------------------------------|-------------------------|--------------|------|--------|----|-----|-----|-----|
|                                                |                         |              |      |        |    | нач | кон | нач |
| А. Объявление тендера на покупку оборудования  |                         |              | -    | 1 мес. | -  | 1   | -   | 1   |
| Б. Выбор поставщика                            |                         |              | А    | 1 мес. | 1  | 2   | 1   | 2   |
| В. Изготовление линии гранулирования           |                         |              | Б    | 3 мес. | 2  | 5   | 2   | 8   |
| Г. Изготовление дробильно-моечного комплекса   |                         |              | Б    | 6 мес. | 2  | 8   | 2   | 8   |
| Д. Подготовка площадки под линии               |                         |              | -    | 1 мес. | -  | 1   | 7   | 8   |
| Е. Сбор сырья для переработки                  |                         |              | -    | 3 мес. | -  | 3   | 7   | 10  |
| Ж. Монтаж 1 линии                              |                         |              | В, Д | 1 мес. | 5  | 6   | 8   | 9   |
| З. Пусконаладочные работы 1 линии              |                         |              | Ж    | 1 мес. | 6  | 7   | 9   | 10  |
| И. Начало производства на линии гранулирования |                         |              | З, Е | -      | 7  | -   | 10  | -   |
| К. Монтаж 2 линии                              |                         |              | Г, Д | 1 мес. | 8  | 9   | 8   | 9   |
| Л. Пусконаладочные работы 2 линии              |                         |              | К    | 1 мес. | 9  | 10  | 9   | 10  |
| М. Начало работы дробильно-моечного комплекса  |                         |              | Л, Е | -      | 10 | -   | 10  | -   |

Теперь применяется метод критического пути. Те работы, у которых ранние и поздние сроки совпадают, называются критическими, а в совокупности они образуют критический путь (выделен курсивом). Это те работы, нарушение сроков по которым приведет к сбою в реализации проекта в целом. По остальным же работам открываются резервы времени. Анализируя критическую цепь, можно корректировать их продолжительность, высвобождая ресурсы из одних областей и направляя в другие, тем самым сокращая весь срок реализации проекта. Следующим шагом планирования является построение диаграммы Ганта, которая дает возможность наглядно представлять календарный график проекта. Данная диаграмма представляет собой отрезки, размещенные на горизонтальной шкале времени. Каждый отрезок соответствует отдельной задаче. Начало, конец и длина отрезка на шкале времени соответствуют началу, концу и длительности задачи. На графиках также показывается зависимость между задачами. Диаграмма может исполь-

зоваться для представления текущего состояния выполнения работ: часть прямоугольника, отвечающего задаче, заштриховывается, отмечая процент выполнения задачи.[1]

Планирование трудовых ресурсов связано с созданием команды проекта и расчета графика занятости. Потребность в трудовых ресурсах для реализации работ определяется по линейному графику выполнения комплекса работ по проекту. В каждый период реализации проекта определяется суммарная потребность в персонале для реализации одновременно выполняемых работ. В дальнейшем можно передвигать по графику работы, имеющие резерв, и перераспределять ограниченные ресурсы во времени. Аналогичным образом (как и при определении потребности в трудовых ресурсах), определяются и перераспределяются затраты финансов и иных материальных ресурсов. Графики потребности в ресурсах имеют схожий вид с диаграммой Ганта.

Таким образом, применение методов сетевого планирования для проекта «Увеличение объемов переработки вторичных полимеров» свидетельствует о том, что его разбивка на два этапа нецелесообразна с точки зрения выгоды для предприятия. Так, внедрение дробильно-моечного комплекса можно произвести на 1,5 года раньше. В соответствии с показателями эффективности по проекту внедрение дробильно-моечного комплекса должно было позволить достичь показателя чистой прибыли в размере 176 млн руб. (по состоянию на 2009 год). Тогда, рассчитав показатели прибыли в случае сокращения сроков реализации проекта за промежуток времени в 1,5 года, получим, что размер генерированной прибыли был бы равен  $176 \cdot 1,5 = 264$  млн руб. Именно этой цифрой описываются упущенные возможности предприятия при реализации рассматриваемого проекта.

### **Литература**

1. Just consulting [Электронный ресурс] / Сетевой график. — Москва, 2012. — Режим доступа: [http://juco.ru/library/articles/other/network\\_diagram/](http://juco.ru/library/articles/other/network_diagram/). — Дата доступа: 10.09.2012.

## **Социально-ответственный бизнес на примере американской компании Starbucks Coffee Company**

*Доморад А. Д., студ. II к. БГУ,  
науч. рук. Глушаков В. Е., канд. социол. наук, доц.*

Одна из ведущих сетей кофеен «Старбакс» («Starbucks Coffee Company») включает политику социальной ответственности во все аспекты своей работы. Это касается подходов к выбору поставщиков кофе (соблюдение прав