

Менеджмент и администрирование в архитектурно-строительной сфере

101,102,

103,104 и 105

Лекций $4 \times 2 = 8$ часов

Практик $8 \times 2 = 16$ часов

зачет

Менеджмент и администрирование в градостроительной сфере

106

Лекций $4 \times 2 = 8$ часов

Практик $8 \times 2 = 16$ часов

зачет

Занятие 4

Проектный менеджмент

Проекты и управление ими

Projectus (лат.) – заброшенный вперед

- Уникальный комплекс взаимосвязанных работ (мероприятий), направленных на создание продукта (товара или услуги) в условиях заданных требований и ограничений
- это комплексная деятельность временного коллектива специалистов в условиях активного взаимодействия с внешней средой, которая направлена на выполнения четко обозначенной цели и получение конкретного результата (изменения) в заданный промежуток времени с использованием ограниченных финансовых и других ресурсов.

Основные признаки проекта

1. Направленность на достижение целей
2. Ограниченность во времени
(определенные начало и конец)
3. Уникальность
4. Последовательная разработка
5. Координированное выполнение взаимосвязанных действий

Проекты и процессная деятельность

Проектно-ориентированная
деятельность – виды деятельности, для
которых предпочтительной формой
организации и управления является
проектный подход

Виды проектов

- По классу
- По типу
- По виду
- По масштабу
- По длительности

Место и роль проектов в деятельности организаций

- Основная производственная деятельность
Контрактные (производственные) проекты
- Обеспечивающая деятельность
Обеспечивающие проекты
 - Управленческая деятельность
- Деятельность по развитию
Проекты развития

Проекты развития

- Инвестиционные проекты развития с прямой отдачей
 - Проекты РАСШИРЕНИЯ – это проекты, которые напрямую приводят к росту доходов организации, например, это проекты, связанные с развитием новой продукции (освоение новых видов деятельности) или расширением рынка уже действующей продукции (наращивание объемов производственной деятельности).
 - Проекты ЗАМЕЩЕНИЯ – это проекты, которые приводят в первую очередь к снижению затрат, а в конечном счете - и росту доходов, например, это проекты по замене оборудования (сооружений) устаревшего на более совершенное (обновление материально-технической базы).
- Инвестиционные проекты развития с непрямой финансовой отдачей
- Проекты организационного развития

Управление проектом

- Управленческая деятельность, направленная на достижение целей проекта с требуемым качеством, в рамках бюджета, в установленные сроки, при существующих ограничениях и неопределенности
- Предполагает создание временной динамичной орг.структуры для выполнения работ ЖЦ проекта, привлечение необходимых ресурсов и технологий, а также применение управленческих знаний, опыта, специализированных методов и инструментов.

Ключевые концепции проектного менеджмента

- Цели проекта определяют его содержание
- Тройственное ограничение
- Учет неопределенностей
- ЖЦ проекта (концепция, разработка, реализация, завершение)
- Временная организационная структура
- Интеграция технологических и управленческих компетенций

Системная модель управления проектами

- Управление проектом – это комплекс управленческих процессов
 - Инициация
 - Планирование
 - Организация исполнения
 - Контроль исполнения
 - Закрытие
- и задач по управлению:
 - Содержанием, временем, затратами, качеством, персоналом, коммуникациями, поставками и контрактами, рисками, интеграцией в проекте

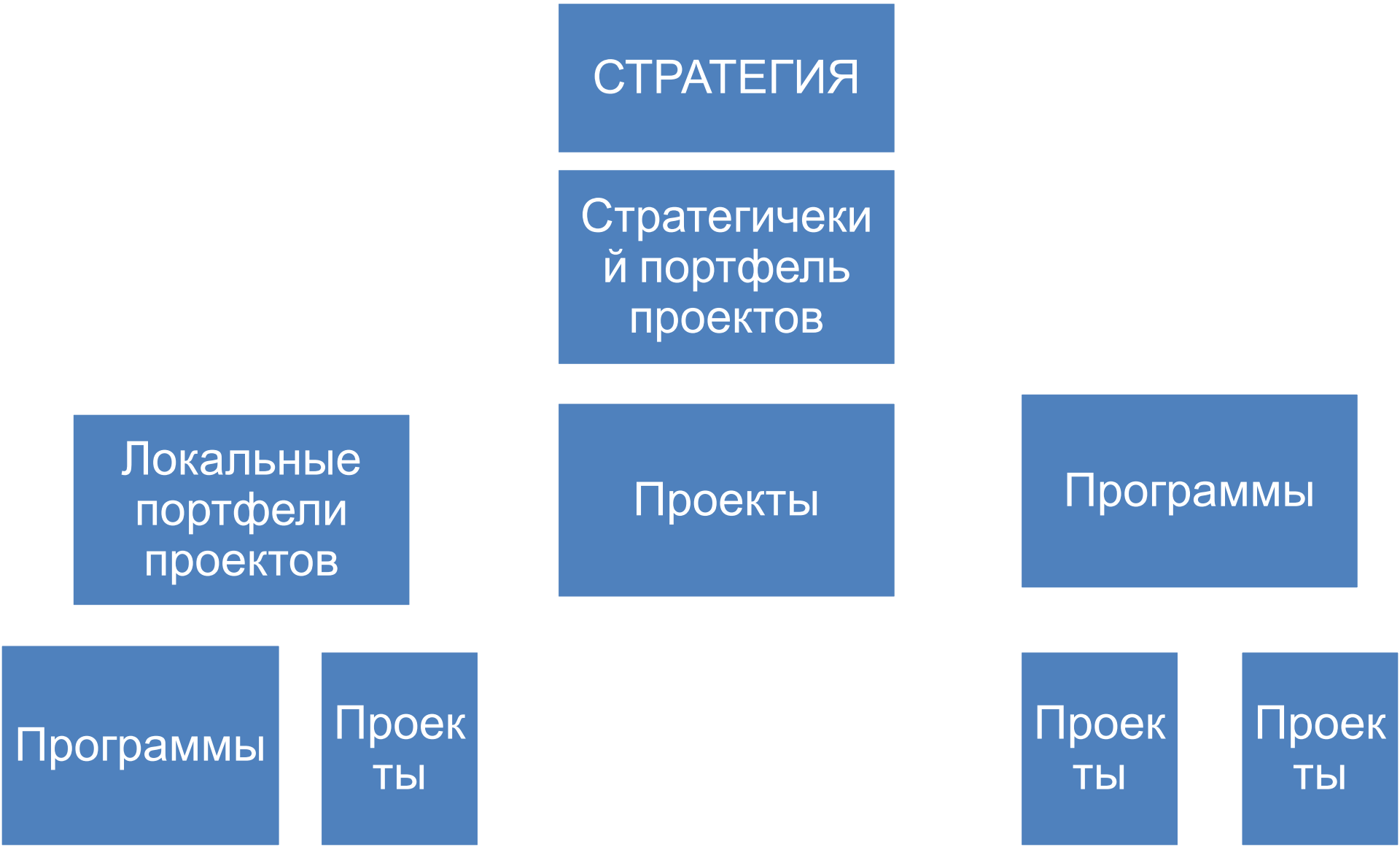
Проектно-ориентированное управление

- Управленческий подход, при котором в организации на регулярной основе выделяется проектно-ориентированная деятельность, и управление этой деятельностью осуществляется с применением принципов и методов управления проектами

Объекты управления

- Стратегический план
- Портфель проектов
- Программа
- Проект
- Подпроект

Иерархия проектно-ориентированных объектов управления в организации



Программы

это совокупность множества взаимосвязанных проектов и различных мероприятий, объединенных общей целью и условиями их выполнения, управляемых совместно для достижения эффектов и выгод, которых нельзя достичь, управляя проектами по отдельности.

Портфель проектов

- Множество проектов и программ, объединенных для повышения эффективности управления ими.
- Цели управления портфелем проектов:
 - Достижение максимального соответствия проектов стратегическим целям организации
 - Балансировка портфеля по значимым для организации параметрам
 - Максимизация ценности портфеля

Проекты отличаются от программ

тем, что ориентируясь на определенный аспект жизнедеятельности и развития организации, они имеют установленную стоимость, график выполнения, технические и финансовые параметры, т.е. имеют более высокий уровень конкретной проработки.

Особенности программ и проектов в гос.секторе

- Комплексный характер и многоуровневая структура целевых показателей
- Публичность (открытость) целей и содержания
- Наличие доп.законодательных требований
- Значительные масштабы гос. инвестиций и использование общественных финансов
- Значительное число участников и

Проекты и управление ими

Критерии успешности проекта

- Традиционные
 - В срок
 - В рамках бюджета
 - В соответствии со спецификацией
- Соответствие требованиям заказчика
- Соответствие ожиданиям других участников проекта

Факторы, определяющие успех проекта

- Правильное и четкое определение целей и результатов проекта
- Эффективное управление проектом
- Адекватное обеспечение проекта ресурсами и соответствующими технологиями

Цели и содержание проекта

- Цели проекта - прогнозируемые результаты (эффекты, выгоды), достигаемые при успешном осуществлении проекта при заданных требованиях и условиях их осуществления
- Содержание проекта – определяет работы, которые должны быть выполнены, чтобы создать и передать заказчику продукт проекта с необходимыми свойствами и функциональностью. Выполнение содержания проекта контролируется в соответствии с планом проекта

ЖЦ проекта

- Запуск

Концепция

Разработка

Реализация

Закрытие

- Закрытие

Ограничения и условия реализации проекта

- Сроки
- Затраты
- Качество

Окружение проекта – среда, в которой совокупность внешних и внутренних факторов способствует или мешает достижению целей проекта

Неопределенность и риск

- Неопределенность – следствие уникальности (может быть связана как с результатами и содержанием самого проекта, так и с условиями его реализации)

участники и
организационные формы
проектов

Участники проекта

- Участники и заинтересованные стороны (stakeholders) проекта

Заинтересованные стороны при инициации проекта

- Автор идеи (инициатор)
- Заказчик
- Инвестор

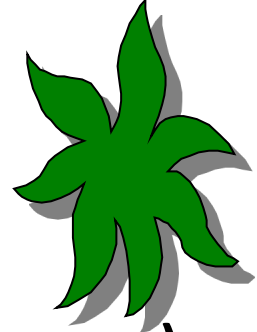
Заинтересованные стороны и участники при реализации проекта

- Исполняющая организация (подрядчик)
- Проектировщик
- Поставщики
- Внешние заинтересованные стороны

Орг.структура проекта

- Временная структура
- Делегирование задач
- Делегирование полномочий
- Делегирование ответственности

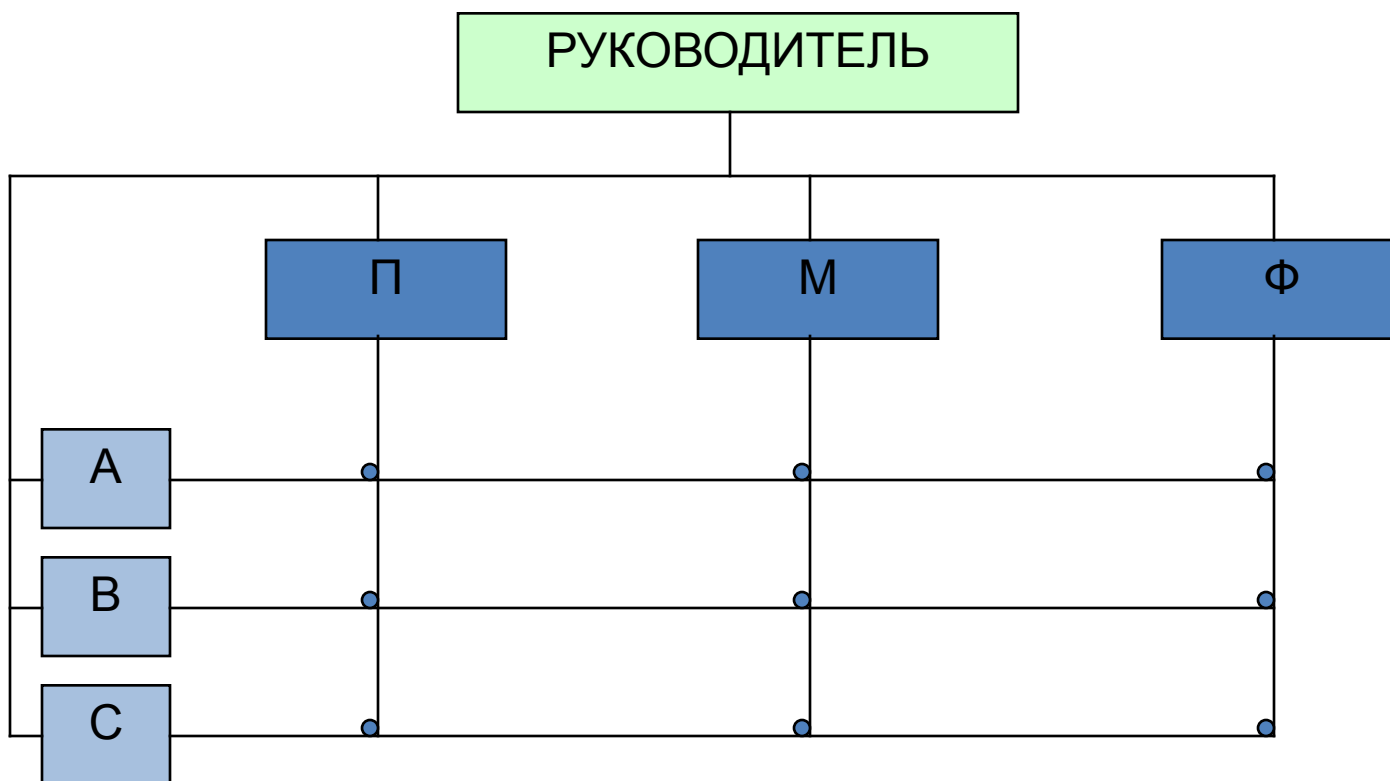
Органический тип организационных структур



Органическим (гибким, адаптивным) называется такой тип структуры управления, который отвергает необходимость в детальном разделении труда по горизонтали / вертикали и формирует такие отношения между участниками процесса управления, которые диктуются не структурой, а характером решаемой проблемы и характеризуется индивидуальной ответственностью каждого работника за общий результат.

Главным свойством таких структур является присущая им способность сравнительно легко менять свою форму, приспособливаться к новым условиям (как правило, они формируются на временной основе), органически вписываться в систему управления.

Матричная организационная структура



Сравнение иерархических и органических структур

Параметр сравнения	Иерархический тип	Органический тип
Концепция построения	Четко определенная иерархия	Гетерархия (отсутствие иерархии)
Тип руководства	Моноцентрический, постоянный	Полицентрический, смена лидеров по ситуации
Формализация отношений	Четко определенные обязанности и права	Изменяющаяся система норм и ценностей
Организация труда	Жесткое разделение функция	Временное закрепление функций за группами
Источник эффективности	Рационально спроектированная структура	Развитие персонала, самоорганизация, инициатива работников

Команда проекта и команда управления проектом

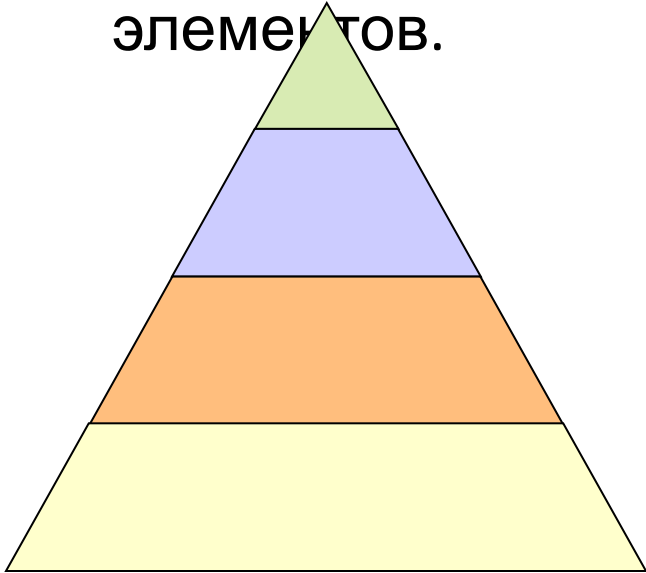
- Куратор (спонсор)
- Менеджер
- Команда
- Команда управления

Орг.формы реализации проекта внутри компании

- Функциональная
- Проектная
- Матричная

Иерархический тип организационных структур

Наиболее распространенный тип организационных построений, основанный на жестком горизонтальном (по различным критериям) и вертикальном (по уровням управления) делении организационных элементов.

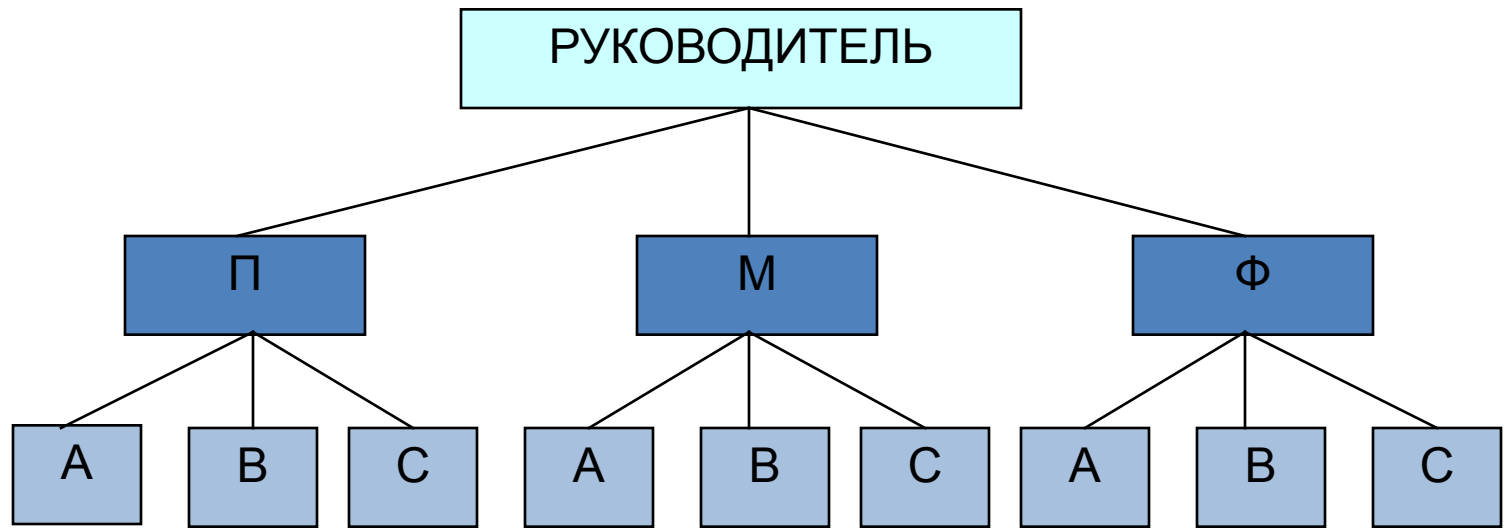


Модель рациональной бюрократии Макса Вебера



- 1. Четкое разделение труда, следствием которого является необходимость использования квалифицированных специалистов по каждой должности.
- 2. Иерархичность управления, при котором нижестоящий уровень контролируется вышестоящим.
- 3. Наличие формальных правил и норм, обеспечивающих однородность выполнения менеджерами своих задач и обязанностей.
- 4. Дух формальной обезличенности, с которым официальные лица выполняют свои задачи и обязанности.
- 5. Осуществление найма на работу в соответствии с квалификационными требованиями к данной должности.

Функциональная организационная структура



Преимущества

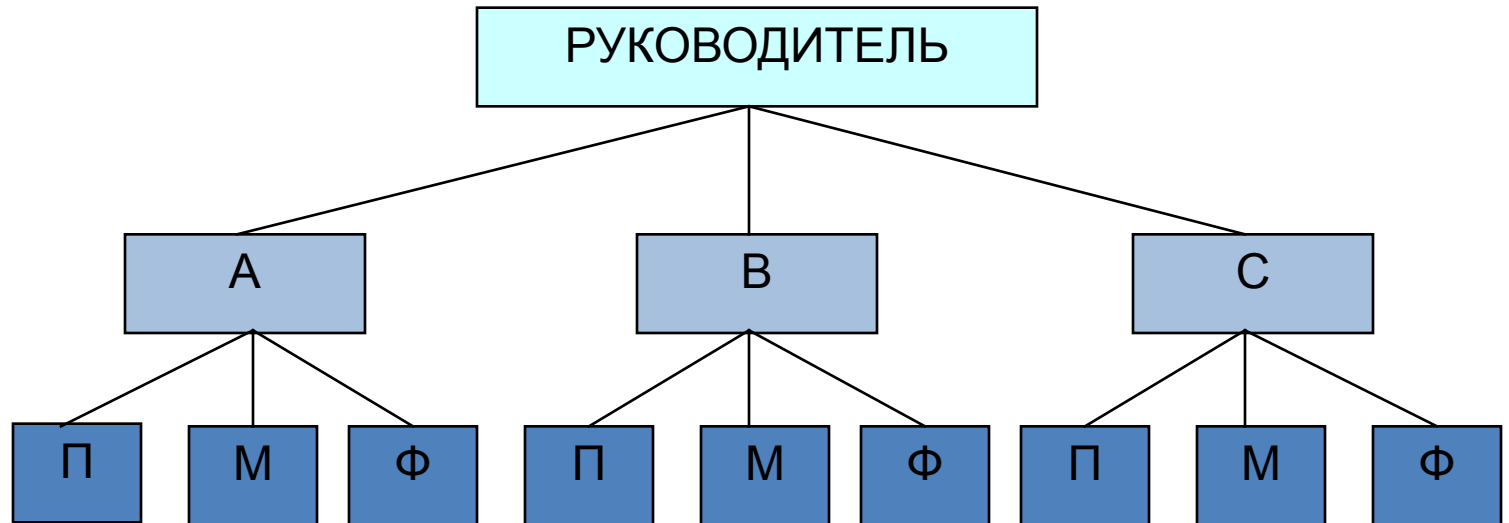
- можно достичь высокого уровня специализации;
- можно управлять и осуществлять контроль за каждым видом деятельности;
- относительно легко оптимизировать штат функциональных отделов;
- относительно просто осуществлять инновации.

Недостатки

- относительно затруднено осуществление координации различных видов деятельности, необходимую для проведения общей продуктовой или региональной политики; к тому же такая координация требует много времени;
- достаточно тяжело проводить изменения в процессе производства или в самом продукте, чем изменения внутри функциональных отделов;
- соотношение между качеством выполнения функции и прибылью не может определяться однозначно;
- могут возникнуть различия во мнениях должностных лиц как в отношении обязанностей, так и в отношении продуктовой и региональной политики



Дивизиональная (Проектная) организационная структура



Преимущества

- улучшение качества принимаемых решений и сокращение времени этого процесса,
- высшее руководство освобождается от повседневной рутинной работы и имеет больший простор для решения стратегических задач,
- появление уникального средства для подготовки управленческого персонала, которое может способствовать развитию преемственности на высшем уровне,
- появление более четкого представления об уровне прибыли и результатах деятельности фирмы,
- экономический рост путем "расщепления".

Недостатки

- потребность в дополнительной координации работы подразделений, связующей их в одно целое,
- может быть снижена эффективность некоторых видов деятельности,
- может быть потерян эффект связи внутри компании, позволяющий ей, собрав все ресурсы, противостоять внешней среде,
- дистанция между центральным аппаратом и оперативными отделами корпорации может увеличиться,
- существует опасность того, что краткосрочные интересы подразделений могут взять верх над долгосрочными.



Параметр	Форма организации проекта				
	Функциональная	Матричная			Проектная
Неопределенность условий реализации	низкая	высокая			высокая
Технологии в проекте	стандартные	сложные			новые
Сложность проекта	низкая	средняя			высокая
Масштаб (длительность, бюджет) проекта	малый	средний			крупный
Приоритет проекта	обычный	средний			высокий
Критичность по срокам	низкая	средняя			высокая
		Сл.м	Сб.м	Ж.м	
Власть МП	Слабая/отсутствует	Огр.	Разд.	Выс.	Оч.выс
Роль и степень загрузки МП	Лидер, координатор. Част.загрузка	Лидер, координатор. Част.	РП, координатор. Полная загрузка	РП. Полная загрузка	РП. Полная загрузка

Функции менеджера проектом

- по стр. управлению
- По созданию системы управления
- По разработке плана
- По организации исполнения
- По контролю и анализу исполнения

Роли менеджера проектом

- Стратег
- Переговорщик
- Организатор
- Наставник
- Мотиватор
- Контроллер
- Дипломат

Процессы управления проектами

Процесс

- Совокупность действий, которые необходимо предпринять для достижения некого результата

Процессы инициации

- Начальная группа процессов, выполняемая для обеспечения эффективного старта проекта.
- Сюда входят все действия МП и команды, необходимые для четкого определения целей проекта, формального согласования ожиданий от проекта его основными заинтересованными сторонами, авторизации запуска проекта.
- Определить, согласовать и утвердить у

Процессы планирования

- Совокупность действий, направленных на прогнозирование и расчет оптимального способа достижения целей проекта.
- Планированию подлежат такие элементы проекта, как сроки, стоимость, поставки, риски, коммуникации и пр.
- Итеративны (выполняются не однократно)

Процессы организации исполнения

- Действия по координации участников проекта и обеспечению выполнения проекта согласно плану.
- Задача МП – распределить задания между исполнителями, обеспечить им фронт работы и необходимые ресурсы; разрешать возникающие конфликты и противоречия

Процессы контроля

- Совокупность действий МП, направленных на обеспечение регулярного отслеживания хода выполнения проекта, выявление и анализ отклонений от плана и выполнение корректирующих действий для обеспечения выполнения проекта в соответствии с основными плановыми показателями

Процессы закрытия

- Формальные действия по завершению работ, включающие сдачу продукта проекта заказчику, закрытие договоров и контрактов, подведение итогов проекта и его авторизованное окончание.

Управление содержанием проекта

Управление содержанием проекта

- Раздел управления проектами, включающий в себя деятельность, обеспечивающую определение и включение в проект только тех работ, которые необходимы и достаточны для создания продукта проекта и успешного завершения проекта.

Содержание продукта проекта

- Состав, свойства и функции промежуточных и конечных продуктов и услуг, которые должны быть созданы в ходе реализации проекта. Создание проекта с определенным содержанием контролируется в соответствии с определенными и согласованными требованиями.

Содержание проекта

- Определяет работы, которые должны быть выполнены, чтобы создать и передать заказчику продукт проекта с необходимыми свойствами и функциональностью. Выполнение комплекса работ проекта контролируется в соответствии с планом проекта.

Управление содержанием
обеспечивается за счет реализации в
ходе проекта следующих процессов:

- Сбор требований
- Определение содержания(границы)
- Определение состава работ
- Контроль содержания (результаты)

Управление качеством

- Планирование качества
- Обеспечение качества
- Контроль качества

Концепция проекта

- Критерии успеха в отношении содержания и получения результатов проекта
- Основные принципы и приоритеты управления содержанием проекта
- Процедуры контроля и приемки-сдачи работ и результатов проекта
- Процедуры управления изменениями содержания проекта

Сбор требований

- Определение участников и заинтересованных сторон
- Выявление требований
- Обзор, структуризация, категоризация требований, включая определение индивидуальных и общих требований
- Анализ и ранжирование требований
- Формирование документов и спецификаций требований
- Согласование и утверждение требований

От требований к проектированию

- Требования – технические определения
- Технические определения - решение
- Обзор хода проектирование с заказчиком
- Согласование процедуры тестирования

По результатам проектирования
уточняется содержание

Определение иерархической структуры и состава работ проекта

- Декомпозиция работ – метод последовательной детализации содержания проекта с разбиением (декомпозицией) основных результатов и задач на более мелкие и лучше управляемые
- WBS (Work Breakdown Structure)
- ИСР, СДР, СРР

Назначение ответственных исполнителей

- Organizational Breakdown Structure (OBS)
- Матрица ответственности

Работа	Исполнитель				
	КП	МП	ГИ	ОтделМ	ЮрОтдел
Подготовка плана проекта	У Утверждение (приемка)	О Ответственный исполнитель	С Согласование (консультации)		
Разработка тех.задания	У	О	И Исполнитель	З Знакомится (информируется)	
Проведение тендеров		О			С

Контроль выполнения комплекса работ и управление изменениями

- Сбор информации о ходе выполнения работ проекта и получение результатов
- Анализ соответствия полученных результатов планам
- Управление изменениями

Управление

- Проектом по временным параметрам
- Стоимостью проекта
- Рисками
- Персоналом
- Поставками
- Системой проектов

