

Раздел 2 Субъекты управления

Рекомендуемая литература:

1. Аутстаффинг выгоден всем. Интервью с М. Лазукиным (директором Департамента корпоративного бизнеса Центра «Оптимизация-проект»). – «Управление персоналом», 2004, №7.
2. **Кристенсен К. Дилемма инноватора. Пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2004. – 239с.**
3. **Нонака И., Такеучи Х. Компания – создатель знания. Зарождение и развитие инноваций в японских фирмах / Перевод с английского. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2003. – 384 с.**
4. Друкер П. Задачи менеджера в XXI веке. : Пер. с англ.: Уч. Пос. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2000. – 272 с. (Глава 5. Производительность работников умственного труда, с.181-212).
5. Белбин Мередит. Команды менеджеров. Секреты успеха и причины неудач. (Издана на англ. в 1981 г.). Пер с англ.
6. Робсон М., Уллах Ф. Практическое руководство по реинжинирингу бизнес-процессов. — М.: Аудит, ЮНИТИ, 1997.
7. Хаммер М., Чампи Д. Реинжиниринг корпорации. — СПб.: Изд-во С.-Петербургского университета, 1999.
8. Филатова Е.С. Искусство понимать себя и окружающих. — СПб.: Дельта, 1999.
9. **Пугачев В.П. Руководство персоналом организации: Учебник. — М.: Аспект Пресс, 2000.**
10. Уткин Э.А. Бизнес-реинжиниринг.—М.: Ассоциация авторов и издателей «ТАНДЕМ»-Изд-во ЭКМОС,1998.
11. Аоки М. Фирма в японской экономике. - СПб.: Лениздат, 1995.
12. Армстронг М. Основы менеджмента. - Ростов-на-Дону: «Феникс», 1998.
13. Базаров Т.Ю., Рыбкин И. В., Пыркова Т.С. Управленческие команды и их формирование //www.cpt21.ru/old/book1/ 5uprkom.htm.
14. Бойетт Дж.Г., Бойетт Дж.Т. Путеводитель по царству мудрости: Лучшие идеи мастеров управления // Корпоративный менеджмент
15. Грейсон Дж.К.мл., О`Делл К. Американский менеджмент на пороге XXI века /Пер.с англ.-М.: Экономика, 1991.
16. Коно Т. Стратегия и структура японских предприятий /Пер. с англ. - М.: Прогресс, 1987.
17. Лебедев А. Microsoft Solutions Framework. Модель проектной группы //Решения Microsoft, N4. - М.: Компьютер Пресс, 1998. - С. 16-20.
18. Машков В.Н. Психология управления. - С-Пб: Изд-во В.А. Михайлова, 2000.
19. Попов. А.В. Теория и организация американского менеджмента. - М.: Изд-во МГУ, 1991.
20. Синк Д.С. Управление производительностью: планирование, измерение и оценка, контроль и повышение. - М.: Прогресс, 1989.
21. Соколин Б. Кризисная экономика России: рубеж тысячелетий. - СПб: Лики России, 1997.
22. Уткин Э.А., Кочеткова А.И. Управление фирмой - М.: АКАЛИС, 1996.
23. <http://sanalex.freesevers.com/vip/distr/trening8.html>
24. Карякин А.М. Командная работа: основы теории и практики - Иваново, 2003.
25. Аркадиев Н. Командный прорыв (О разделении труда)// Новости авторемонта, №12 - М., 2002г.

Рекомендуемая литература:

26. Вязовой В. Системы управления проектами в строительных компаниях // Управление проектами. – 2004. – № 1. - С. 18-22; 2005. - № 1 (1). – С. 24-35; № 2 (2). – С. 14-19.
27. Гейзлер, П.С. Управление проектами: Учебное пособие / П.С. Гейзлер, О.В. Завьялова. – Мн.: БГЭУ, 2005. – 255 с.
28. Мишин, С.А. Проектный бизнес: адаптированная модель для России / С.А. Мишин. – М.: АТ, 2006. – 428 с.
29. Волгин Б. Деловые совещания. - М., 1991.
30. Проведение деловых бесед и переговоров. Как добиться своей цели. - Воронеж, 1991.
31. Дебольский М. Психология делового общения. - М., 1992.
32. Т.И. Холопова, М.М. Лебедева, Протокол и этикет для деловых людей, М., 1995.
33. Ягер Д. Деловой этикет: как выжить и преуспеть в мире бизнеса. - М., 1994.
34. Браим И.Н. Этика делового общения. - Минск, 1996.
35. Мицич П. Как проводить деловые беседы – М., 1987.
36. Психология и этика делового общения: Учебник для вузов/Под ред. Проф. В.Н. Лавриненко - 3-е изд., перераб. и доп. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2000.
37. Еникеев М.И. **Общая и социальная психология. Учебник для вузов. – М.: Издательская группа НОРМА–ИНФРА М, 1999.**
38. Емельянов Е.Н., Поварницына С.Е. Психология бизнеса.– М.: АРМАДА, 1998.
39. Бункина М.К., Семенов В.А. Экономика и психология. На перекрестке наук: Учебное пособие.–М.:Издательство «Дело и Сервис», 1998.

Участники проекта

Участники проекта (программы) – это субъекты управления активно взаимодействующие между собой и с объектом управления при выработке и принятии управленческих решений в процессе его осуществления

Выделяются:

1. Ключевые участники проекта: инвестор, заказчик, генконтрактор, генподрядчик, исполнители;
2. Команда управления проектом: менеджер проекта, функциональные менеджеры проекта – члены команды проекта.

Роль и функции основных участников

- роли, ориентированные на выполнение задач команды;
- роли, ориентированные на создание/поддержание работы команды;
- индивидуальные роли (нефункциональные).

Распределение ролей в «проектной» команде

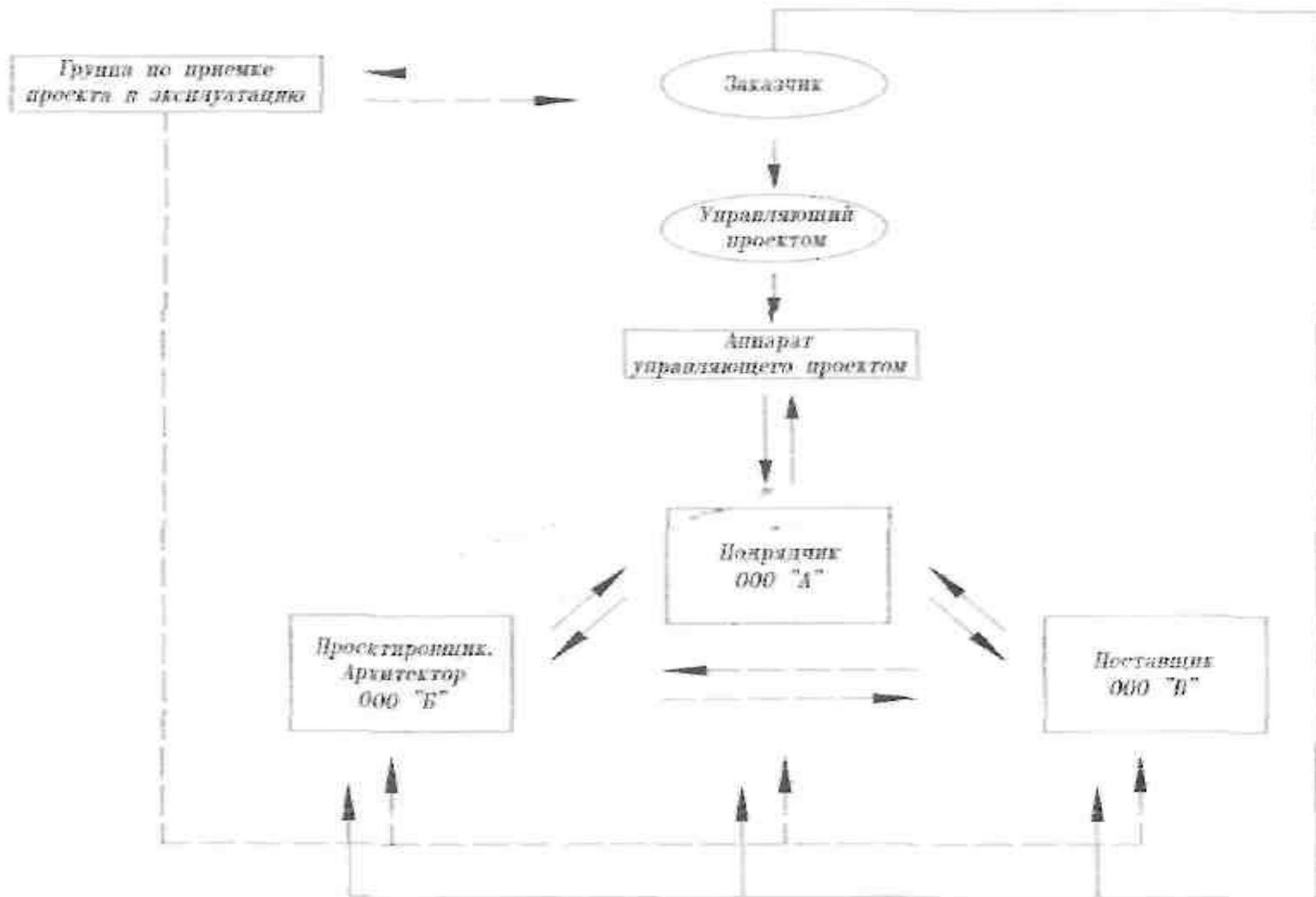
1. **Председатель (chairman)** - выбирает путь
2. **Оформитель (shaper)** - придает законченную форму действиям команды
3. **Генератор идей (plant)** - выдвигает новые идеи и стратегии
4. **Критик (monitor-evaluator)** - анализирует проблемы с прагматической точки зрения
5. **Рабочая пчелка (company worker)** - превращает планы и концепции в рабочие процедуры
6. **Опора команды (team worker)** - поддерживает силу духа в участниках
7. **Добытчик (resource investigator)** - обнаруживает и сообщает о новых идеях «на стороне»
8. **Завершающий (completer)** - стремится отыскать работу, требующую внимания и старается избавить команду от ошибок

Основные функции участников инвестиционного проекта

NN	Этапы реализации проекта	Участники проекта												
		З	РП	П	ГП	СП	Б	ОВ	ПС	В	Л	И	ИП	ПП
1.	Разработка концепции проекта	*	X											
2.	Анализ и оценка жизнеспособности проекта	*					X							
3.	Разработка проекта	X	*											
4.	Разработка технол. процессов	*		X					X		X	X	X	
5.	Выбор зем. участка, изыскания, получение разрешений	*	X	X				X		X				
6.	Базовое проектирование (Проект)	*	X	X							X		X	
7.	Проведение торгов, заключение контрактов	*	*	X	X	X	X		X	X	X	X	X	
8.	Детальное проектирование		X	*	X				X		X	X	X	
9.	Закупки, поставки	*	X		X	X	X		*		X	X	X	
10.	Строит.- монтажные работы		X		*	X	X				X		X	
11.	Надзор за работами	X	*	X	X							*	X	
12.	Освоение и выпуск продукции	*	X	X			X				X	X	*	X

Условные обозначения: З - заказчик; РП - руководитель проекта; П- проектировщик; ГП - генподрядчик; СП - субподрядчик; Б - банки; ОВ - органы власти; ПС - поставщики; В - владелец земли; Л - лицензоры; И - инженер; ИП- изготовители продукции; ПП - потребители продукции; * - должен осуществлять; X - может осуществлять

Схема взаимодействия участников проекта



Команда Проекта

Это специфическая организационная структура, возглавляемая руководителем проекта и создаваемая на период осуществления проекта с целью эффективного достижения его целей.

Средняя численность команд в

- США и Канаде - 8-10 человек
- РФ - 7 ± 2 чел.
- ЕС – 5 - 8 чел.

Виды команд

№ тип а	Наименования типа команды	Определение типа команды
1.	Интрафункциональные команды	информация и функции разделены между членами команды; структура и состав варьируются при изменении области приложения
2.	Оперативные команды	временное объединение специалистов различного профиля для решения актуальных проблем и выработки рекомендаций; периодические кратковременные встречи (1-2 часа в неделю); практическая деятельность не входит в компетенцию команды
3.	Кроссфункциональные команды	фокусируются на совершенствовании некоторого процесса; обычно привлекаются специалисты из различных подразделений организации; часто такие команды трансформируются в самоуправляемые или самонаправляемые команды
4.	Предпринимательские команды	специализируются на наблюдении за процессом производства специфического продукта или сегментом клиентов, поддержании и совершенствовании системы, ориентированной на потребителя

Виды команд

5.	Исполнительные команды	создаются для выработки стратегических решений и руководства; лидером команды, как правило, является первое лицо организации
6.	Координационные команды	создаются в условиях сетевой организации для выработки стратегических решений и координации рабочих команд нижнего уровня
7.	Самоуправляемые команды	имеют большие права, полномочия и ответственность по вопросам, не связанным с функциями постановки целей и планирования; внешние контакты обеспечиваются менеджерами или другими подразделениями
8.	Самонаправляемые команды в производстве и сервисе	обеспечивают производственный процесс или сервисные функции
9.	Самонаправляемые команды в интеллектуальной сфере	команды, связанные с разработкой новых изделий, процессов, технологий
10.	Виртуальные команды	интеллектуальные команды, контактирующие посредством компьютерных сетей

Примеры классификации Команд

Виды Команд: КП - Команда Проекта; УК - Управленческая Команда (группа)				
№	Назначение Команды	Содержание работы	Вид команды	Форма и время существования
1.	Реинжиниринг	Управление процессами глубоких преобразований (фактическое создание "новой" компании)	КП	Временная
2.	Развитие продуктов и процессов	Управление развитием новых продуктов и организационным развитием компании	УК	Постоянная
3.	Антикризисное управление	Выведение компании из кризисной ситуации	КП	Временная
4	Обеспечение производственной деятельности	Управление и исполнение производственной работы	УК	Постоянная
5.	Решение проблем, содействие и помощь	Оценка и разрешение организационных и возникающих проблем	КП	Временная

Примеры классификации Команд

6.	Бэнч-маркетинг	Маркетинг деятельности аналогичных предприятий и выработка стратегии на достижение лучших результатов	УК	Постоянная
7.	Управление проектом внедрения	Проектирование и введение в действие нового оборудования (технологий)	КП	Временная
8.	Группа качества	Внедрение и осуществление всеобщего управления качеством (TQM - total quality management)	УК	Постоянная
9.	Инновации	Проектирование, разработка и реализация новых идей и инициатив в организации	КП	Временная
10.	Аудит и контроллинг	Оценка эффективности организации и процессов	УК	Постоянная
11.	Развитие нового бизнеса	Проектирование, формирование и развитие нового для компании рискованного бизнеса	КП	Временная
12.	Управление текущей деятельностью	Принятие и осуществление управленческих решений высокого уровня	УК	Постоянная

Этапы формирования команд

1. ФОРМИРОВАНИЕ

(отсутствие личных конфликтов/ настороженность)

- вежливы друг к другу
- объективность
- осторожность
- скрытое беспокойство, опасения
- «зачем я здесь, что я буду делать?»



2. ВЗЯТИЕ ИНИЦИАТИВЫ

(конфронтация, потеря мотивации)

- внутренняя борьба, противостояние
- столкновение мнений
- трудности
- возникновение конфликтов
- уклонение от участия в работе
- уход из команды
- тупиковая ситуация
- разочарование
- поиск компромисса, новых идей



Этапы формирования команд

3. НОРМИРОВАНИЕ

(разработка норм совместной деятельности, конструктивное обсуждение проблем)

- более-менее управляемая группа
- способность к самоорганизации
- развитие навыков командной работы
- взаимодействие
- ориентация на результат, успех
- оценка компетентности каждого

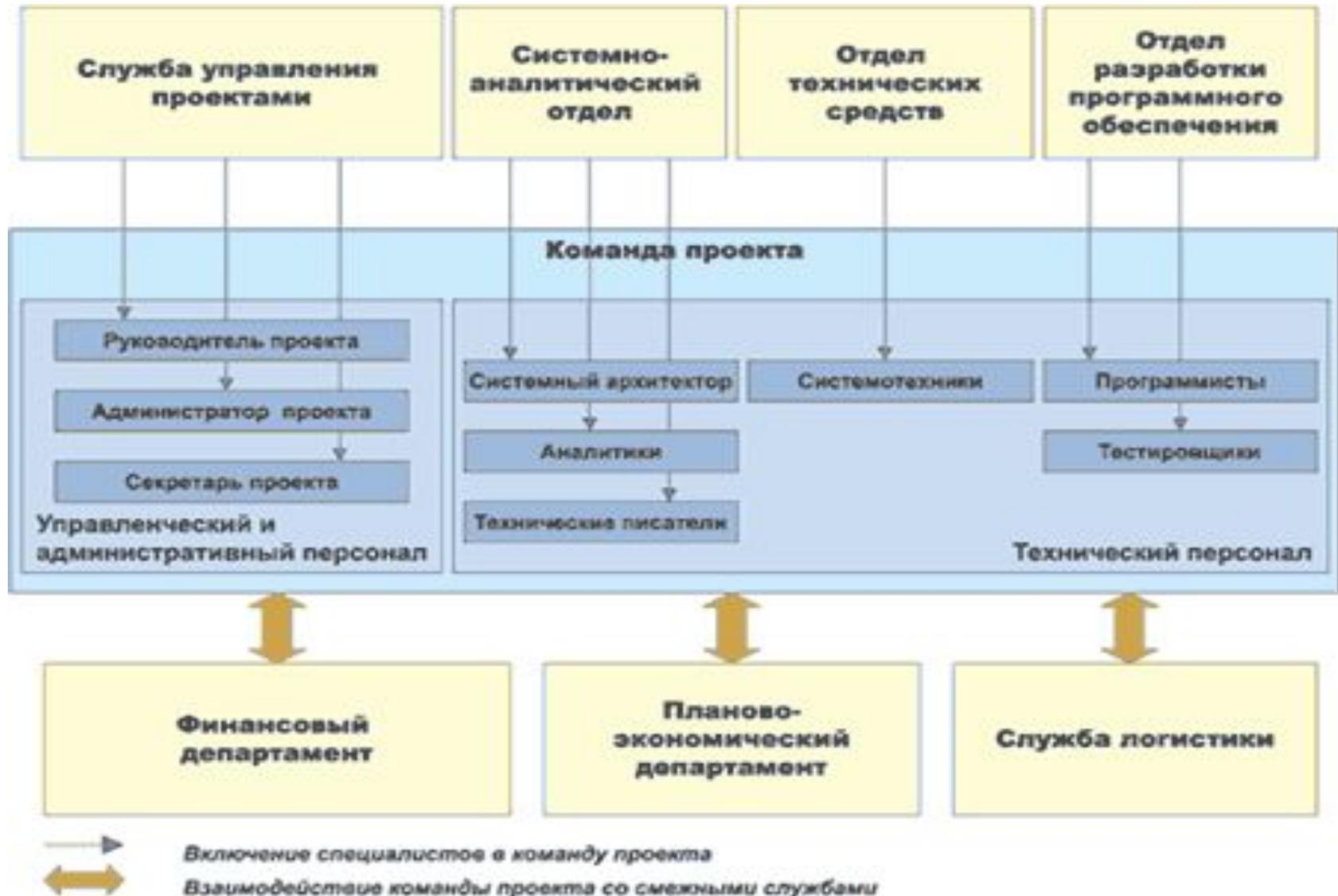


4. ДЕЙСТВИЕ

(поддержка друг друга, открытость)

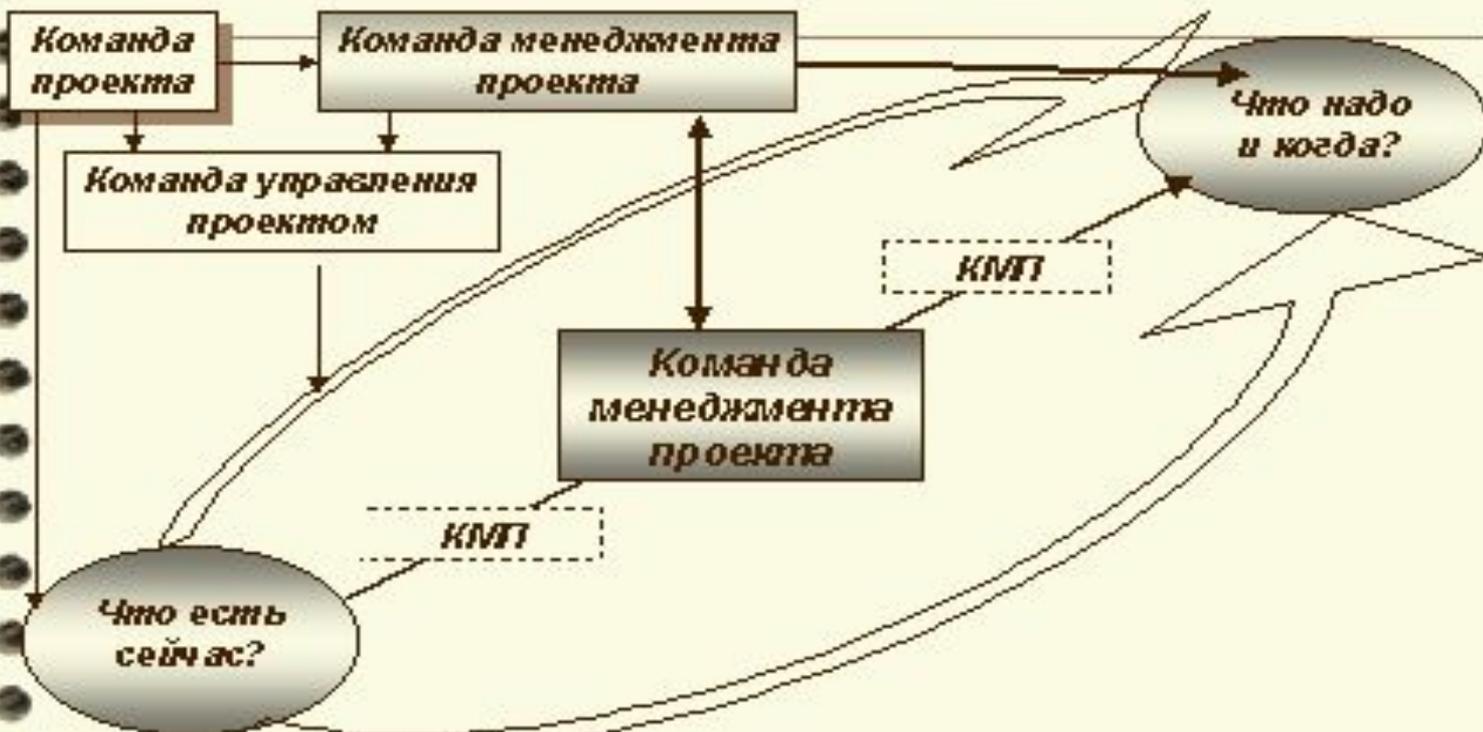
- зрелость группы
- взаимозависимость
- открытость
- результативность
- участие
- терпимость

Схема формирования команды проекта и ее взаимодействия со смежными службами



Интерпретация места и роли команды проекта

10.2.3. ПОЗИЦИЯ КОМАНД ПО ОТНОШЕНИЮ К ПРОЕКТУ



Уровни принятия решений различных команд проекта

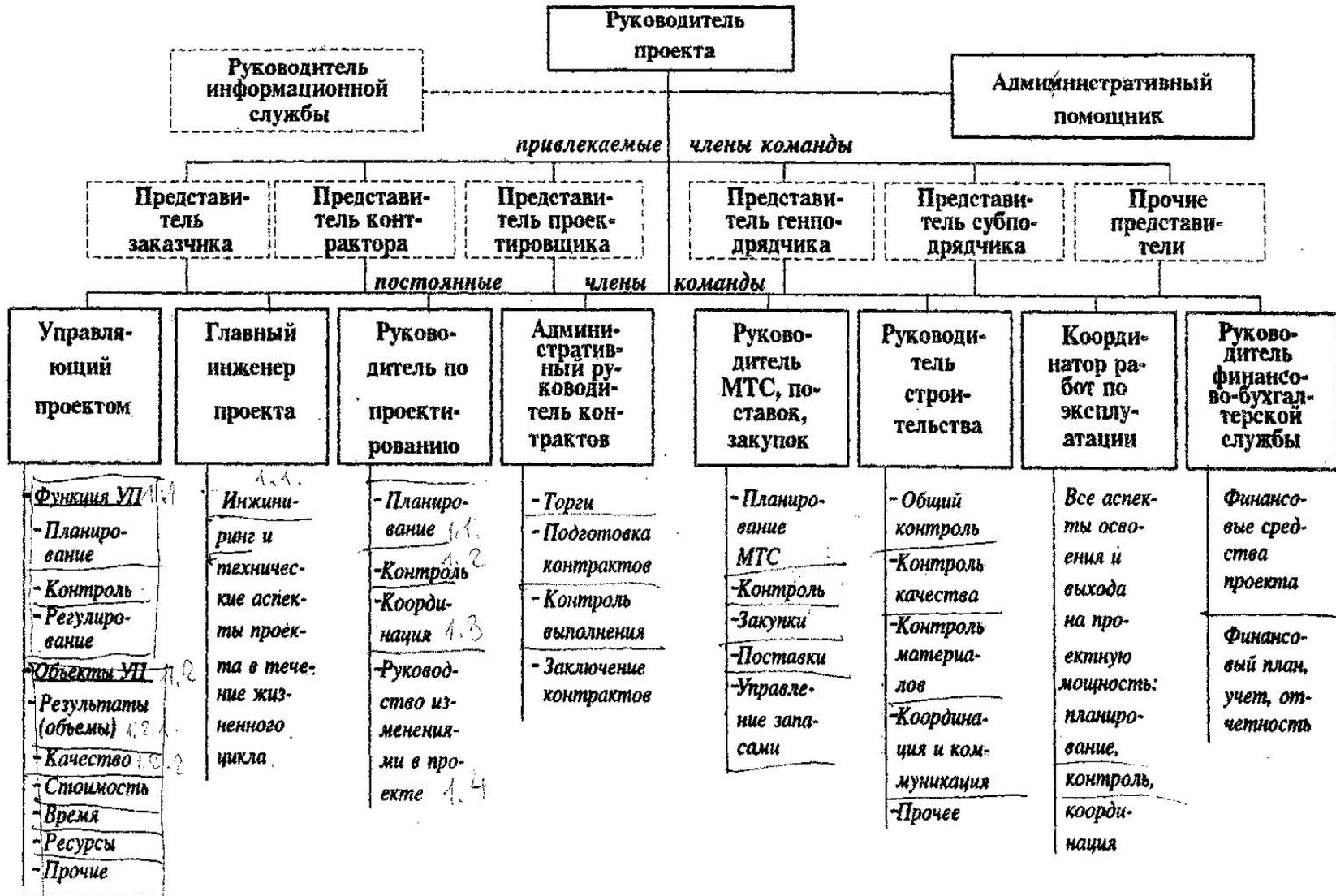
10.2.5. КОМПЕТЕНЦИИ КОМАНД В ПРОЕКТЕ ПО УРОВНЯМ ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ



Примерный состав команды проекта



Структурная схема типовой команды проекта



Структурная схема типовой команды проекта

- Руководитель проекта
- Руководитель информационной службы
- Административный помощник

привлекаемые члены команды

- Представитель заказчика
- Представитель контрактора
- Представитель проектировщика
- Представитель генподрядчика
- Представитель субподрядчика
- Прочие представители

постоянные члены команды

постоянные члены команды

- Управляющий проектом
- Главный инженер проекта
- Руководитель по проектированию
- Административный руководитель контрактов
- Руководитель МТС, поставок, закупок
- Руководитель строительства
- Координатор работ по эксплуатации
- Руководитель финансово-бухгалтерской службы

Управляющий проектом

Функции по управлению проектом:

- *Планирование*
- *Контроль*
- *Регулирование*

Объекты управления проектом

- *Результаты (объемы)*
- *Качество*
- *Стоимость*
- *Время*
- *Ресурсы*
- *Прочие*

Главный инженер проекта

*Инжиниринг и технические аспекты
проекта в течение жизненного цикла*

Руководитель по проектированию

- *Планирование*
- *Контроль*
- *Координация*
- *Руководство изменениями в проекте*

Административный руководитель контрактов

- *Торги*
- *Подготовка контрактов*
- *Контроль выполнения*
- *Заключение контрактов*

Руководитель МТС, поставок, закупок

- *Планирование МТС*
- *Контроль*
- *Закупки*
- *Поставки*
- *Управление запасами*

Руководитель строительства

- *Общий контроль*
- *Контроль качества*
- *Контроль материалов*
- *Координация и коммуникации*
- *Прочее*

Координатор работ по эксплуатации

Все аспекты освоения и выхода на проектную мощность:

- *планирование,*
- *контроль,*
- *координация*

Руководитель финансово-бухгалтерской службы

- *Финансовые средства проекта*
- *Финансовый план, учет, отчетность*

Руководитель проекта

- Формирует организационную структуру проекта и команду управления проектом;
- Решает вопросы привлечения ресурсов на проект;
- Участвует в подборе, подготовке и мотивации персонала;
- Определяет ответственность, содержание работ и цели для участника команды;
- Разрабатывает и согласует план проекта, бюджет, план управления рисками, план коммуникаций и другие элементы;
- Обеспечивает исполнение плана проекта;
- Координирует и принимает участие в работах по заключению контрактов в проекте и контролирует их исполнение и закрытие;
- Устанавливает все коммуникационные связи;
- Обеспечивает формирование информационных потоков в проекте, составление и предоставление отчетности;
- Поддерживает постоянную связь с заказчиком, разрешает все возникающие вопросы и обеспечивает получение информации от него для выполнения работ по проекту;
- Контролирует и анализирует состояние работ по проекту, прогнозирует возможные проблемы и предпринимает корректирующие действия;
- Координирует деятельность всех участников и контролирует изменения.

Лидерство

Выделяют три типа лидеров:

- Вожак – самый авторитетный член группы, обладающий даром внушения и убеждения. На других членов команды он влияет словом.
- Лидер (в узком смысле слова) – менее авторитетен, чем вожак. Наряду с внушением и убеждением ему приходится мотивировать поведение членов группы личным примером. Как правило, влияет только на часть членов команды.
- Ситуативный лидер – обладает личностными качествами, имеющими значение только в какой то, вполне конкретной ситуации: торжественное событие в коллективе, поход, спортивное мероприятие и т.д.

Лидеры бывают: деловые, эмоциональные, авторитарные, демократические, позитивные и негативные.

Стили руководства

- ***Директивный*** (авторитарный) – основывается на предположении, что люди по своей природе ленивы, не любят брать на себя ответственность и управлять ими можно только при помощи угроз, наказания и денег. Стиль характеризуется высокой концентрацией руководства, единоначалием в принятии решений, жестким контролем за деятельностью подчиненных.

Стили руководства

- ***Коллегиальный*** (демократический) стиль характеризуется стремлением руководителя выработать решения, распределить полномочия и ответственность между руководителем и подчиненным. Важные производственные проблемы обсуждаются, и на этой основе вырабатывается решение.

Стили руководства

- ***Попустительский*** (либеральный) характеризуется минимальным участием руководителя в управлении коллективом. Он предпочитает не рисковать, переложить свои функции и обязанности на другого человека; никогда не критикует начальство, работу подчиненных практически не контролирует.

Постоянная или родительская организация

Постоянная или родительская организация (Permanent or Parents Organization) – Организация, внутри которой возник проект и в интересах которой он осуществляется.

Организационная структура проекта

Это наиболее важный механизм управления проектом. Она позволяет реализовывать всю совокупность функций, процессов и операций, необходимых для достижения поставленных перед проектом целей

Организационная структура

- *Функциональная структура.* Она предполагает использование существующей функциональной структуры организации. Функциональная структура применяется для реализации одного проекта, поэтому является проектной.
- *Проектная структура.* Предполагает, что комплекс работ проекта разрабатывается независимо от иерархической структуры организации.
- *Матричная структура.* Она представляет собой промежуточную форму, объединяющую преимущества функциональной и проектной структур. Существуют три разновидности этой структуры:
 - слабая (мягкая) матрица, когда руководитель проекта отвечает за координацию задач, но имеет ограниченные полномочия по управлению ресурсами;
 - сильная (жесткая) матрица, когда руководитель проекта обладает максимальными полномочиями, и несет полную ответственность за выполнение задач проекта.
 - сбалансированная матрица, когда руководитель проекта координирует все работы и разделяет ответственность за достижение цели.

Функциональная структура



Проектная структура

Руководство компании

Руководитель проекта 1

Сотрудник 1

Сотрудник 2

Сотрудник 3

Руководитель проекта 2

Сотрудник 1

Сотрудник 2

Сотрудник 3

Руководитель проекта 3

Сотрудник 1

Сотрудник 2

Сотрудник 3

Маркетинг

Техническая

Бухгалтерия

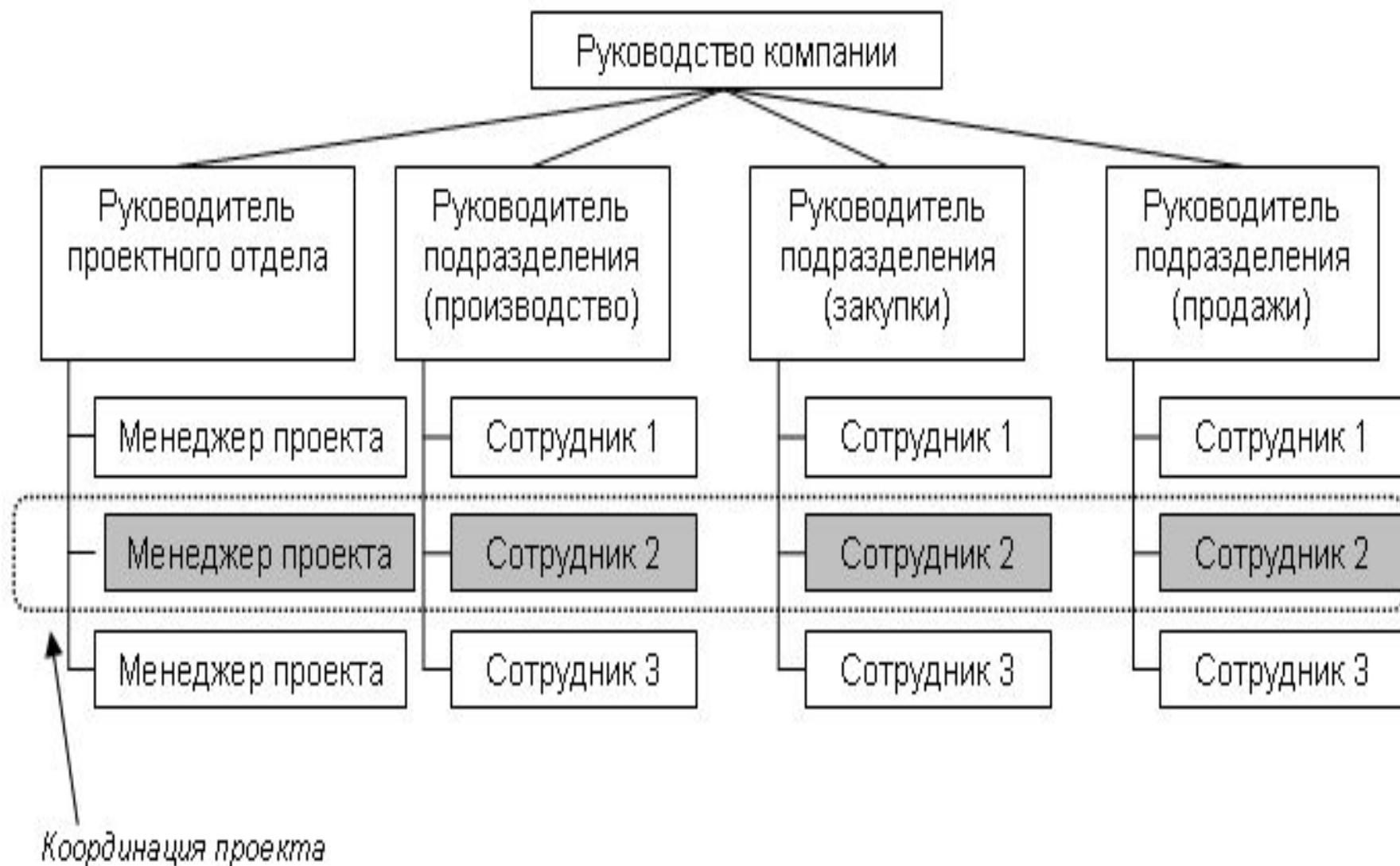
Логистика

Координация проекта

Модели проектного офиса

Наименование		Функции	Роль в компании
1	Офис проекта	Поддержка одного проекта	Временное подразделение, сформированное для выполнения одного проекта
2	Проектный офис	Поддержка всех проектов в организации	Структурное подразделение компании
3	Управляющий комитет	Поддержка всех проектов в организации. Распределение ресурсов в масштабах предприятия. Поддержка стратегических решений	Стратегическая единица, сформированная на уровне исполнительного руководства

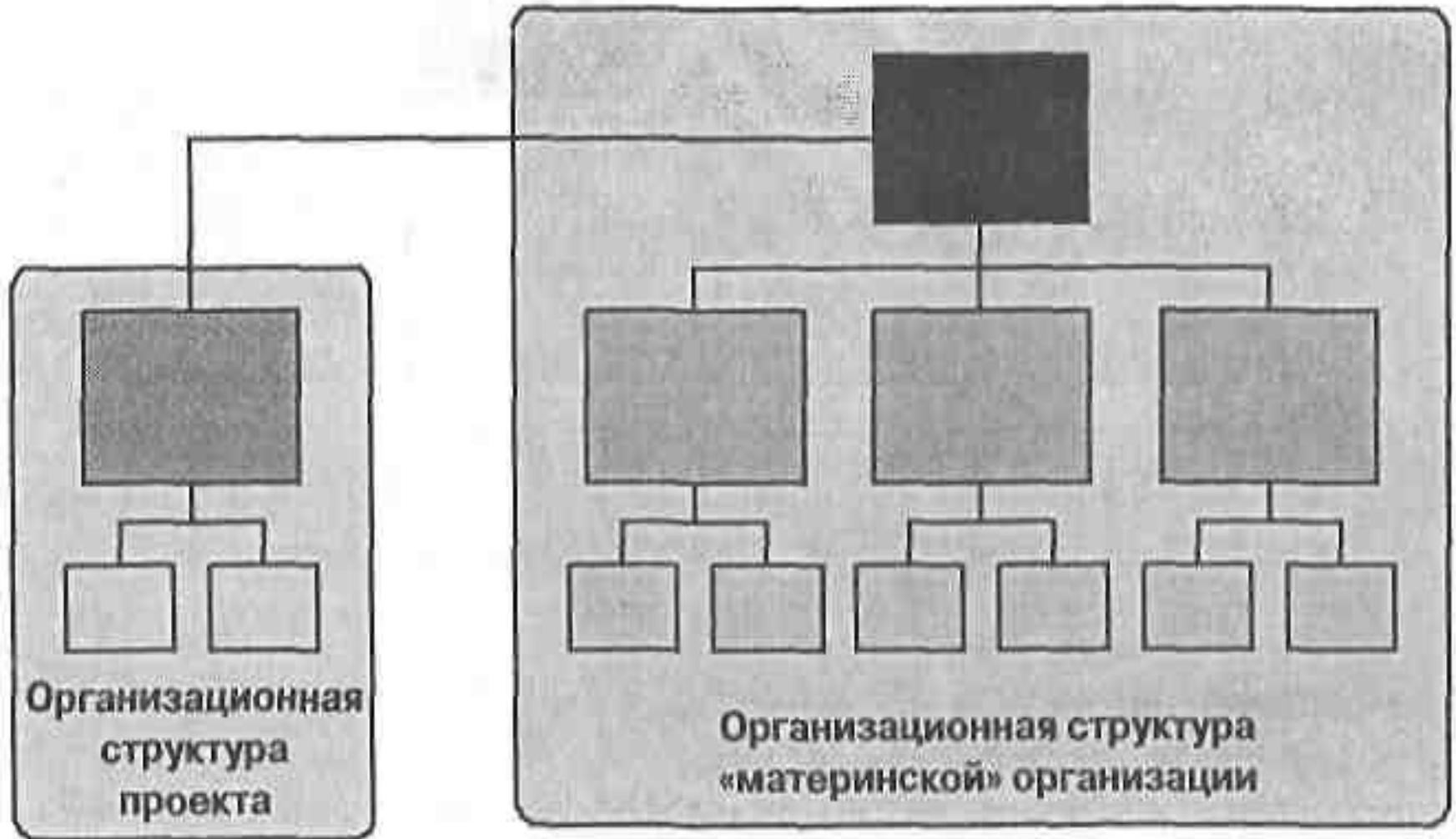
Жесткая матричная структура



Рекомендации по выбору организационной структуры

Критерий выбора		Функциональная	Матричная	Проектная
1	Уровень неопределенности	Низкий	Средний	Высокий
2	Технология	Типовая	Сложная	Инновационная
3	Комплексность	Низкая	Средняя	Высокая
4	Продолжительность	Малая	Средняя	Большая
5	Значение для компании	Малое	Среднее	Ключевое
6	Уровень взаимосвязей между частями проекта	Низкий	Средний	Высокий
7	Важность фактора времени (наличие критических сроков)	Низкая	Средняя	Высокая
8	Зависимость от вышестоящей организации	Высокая	Средняя	Низкая

Схема «выделенной» организационной структуры управления проектом



Общие принципы построения организационных структур управления проектами

- соответствие организационной структуры системе взаимоотношений участников проекта.
- соответствие организационной структуры содержанию проекта.
- соответствие организационной структуры требованиям внешнего окружения.

Схема «выделенной» организационной структуры управления проектом

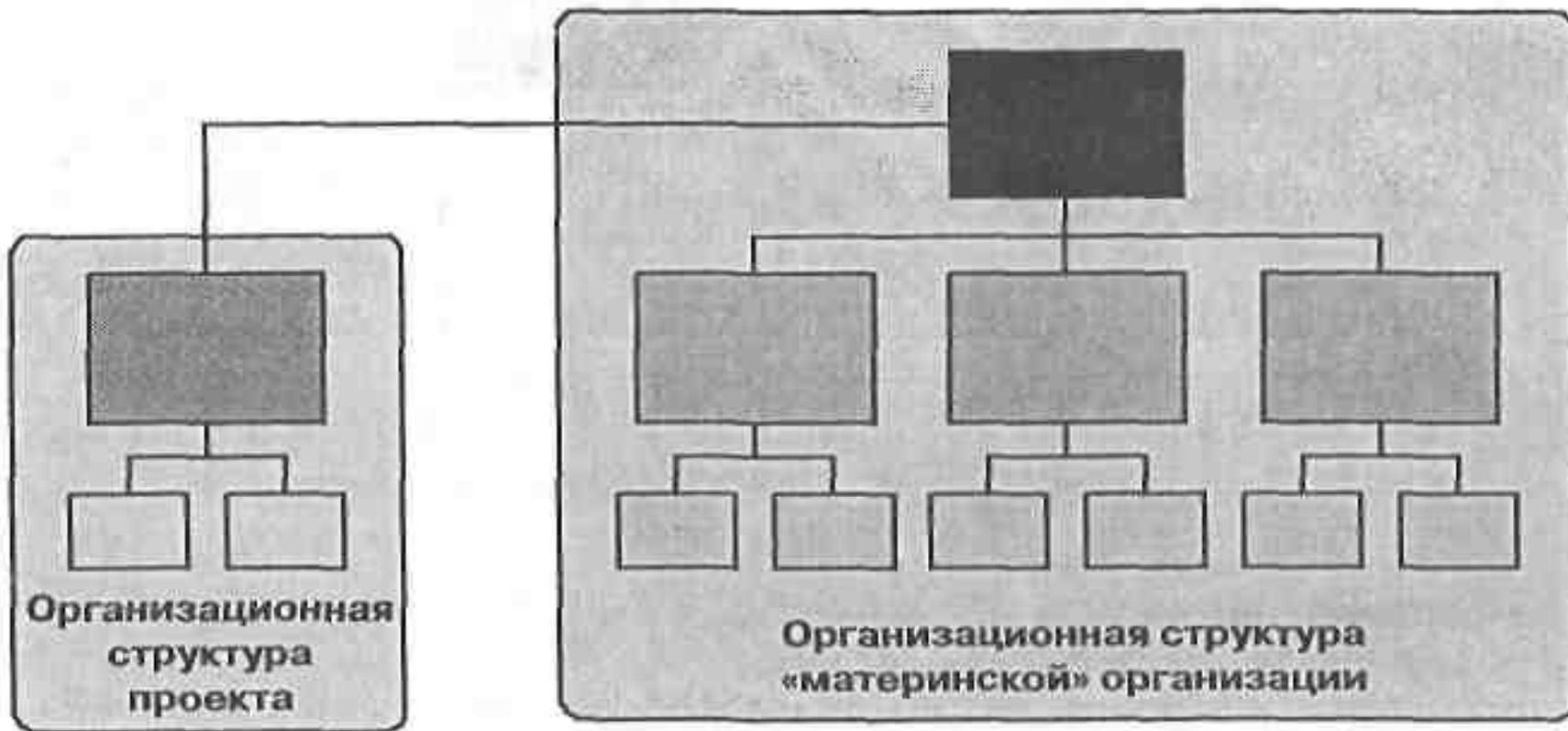
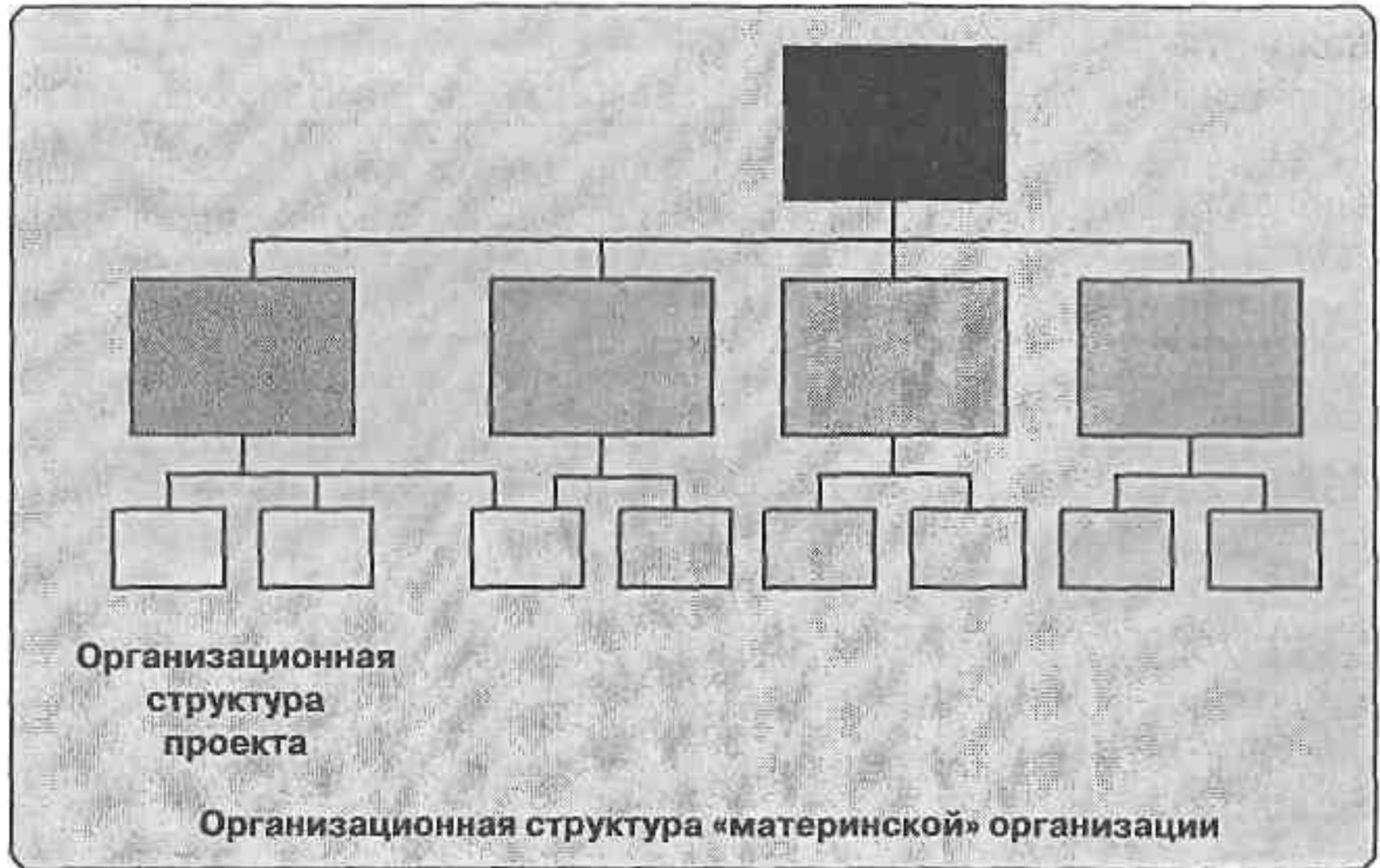


Схема организационной структуры «управления по проектам»



Всеобщее управление проектами

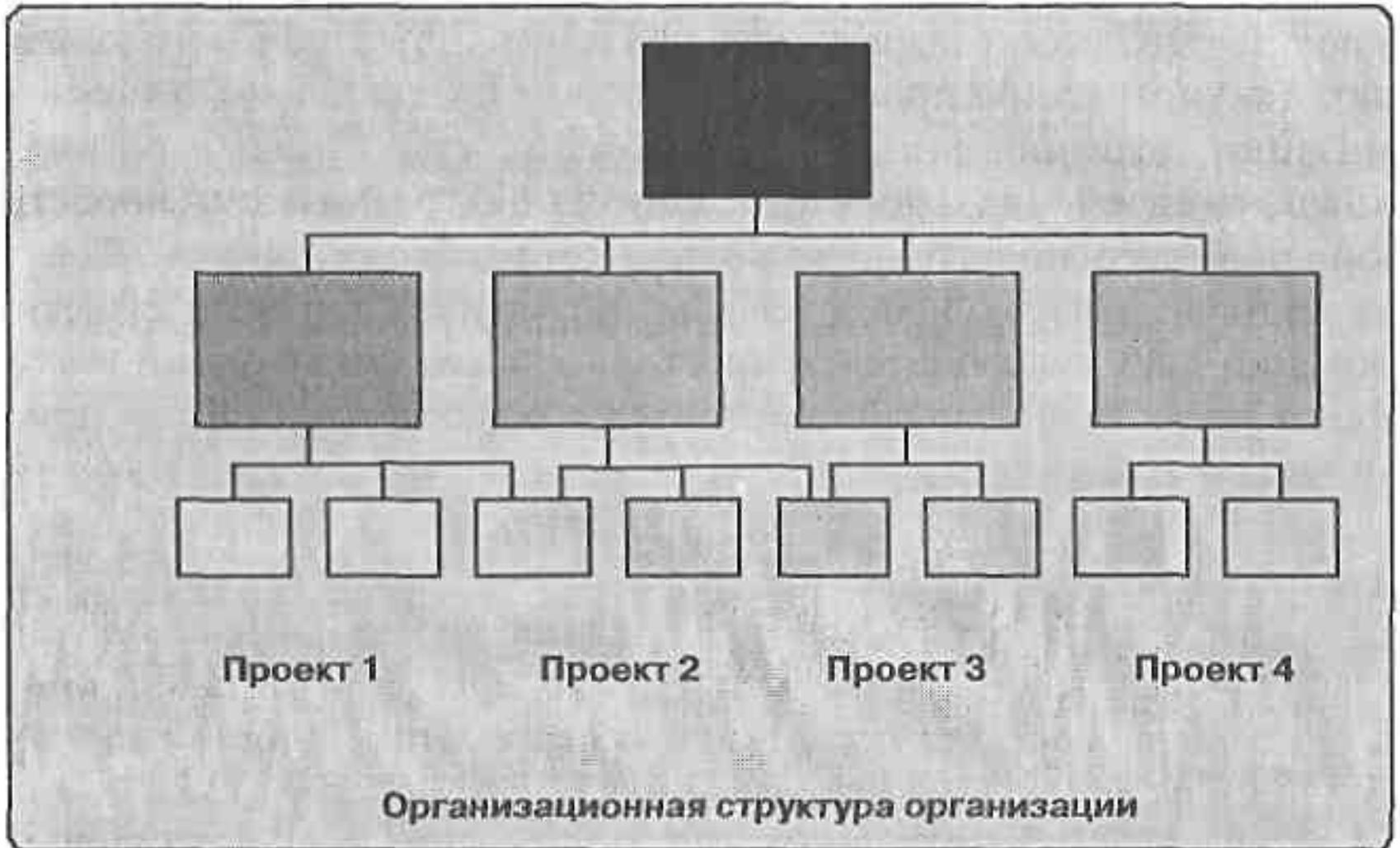


Схема «двойственной» организационной структуры управления проектом

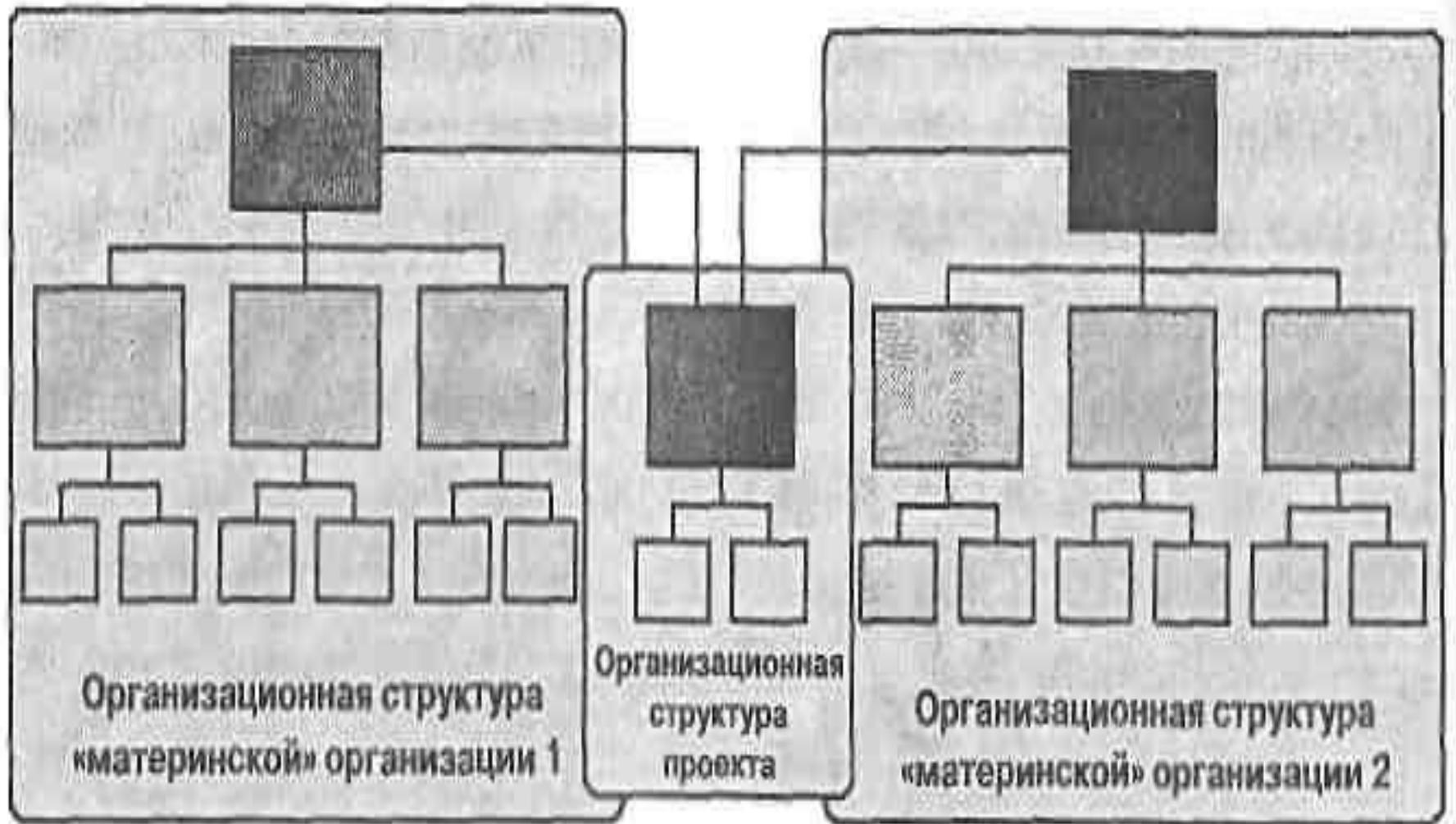
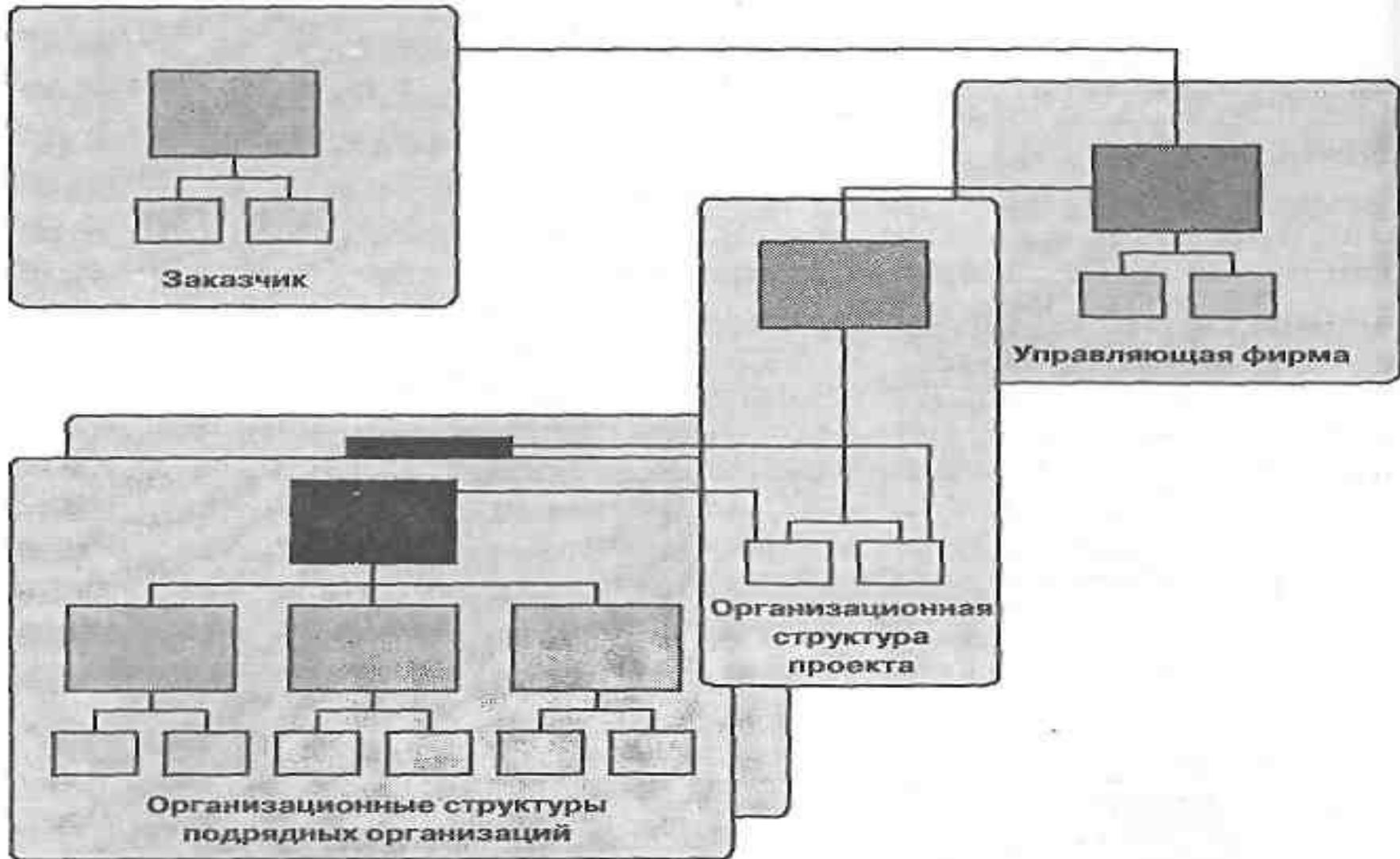
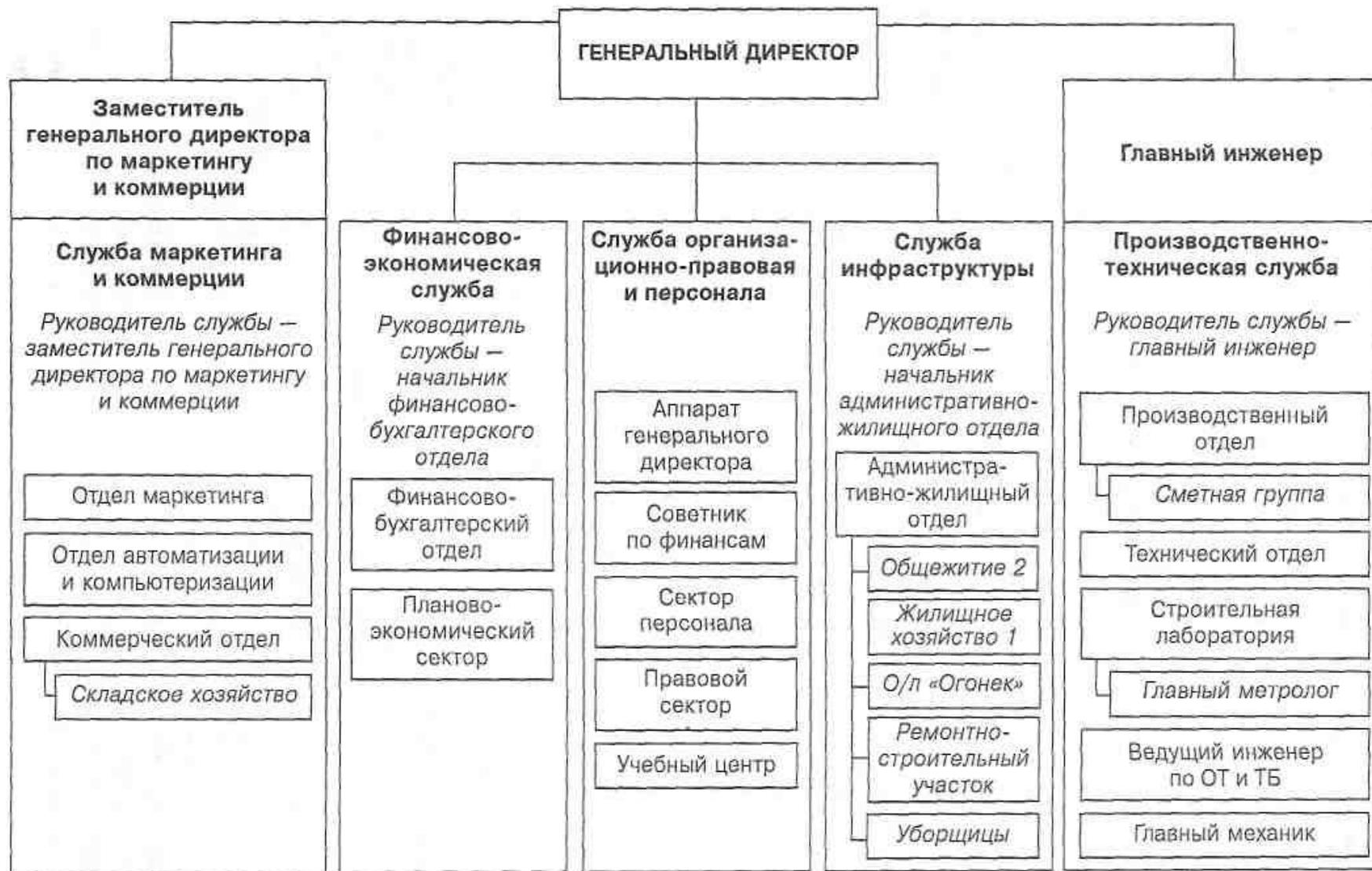


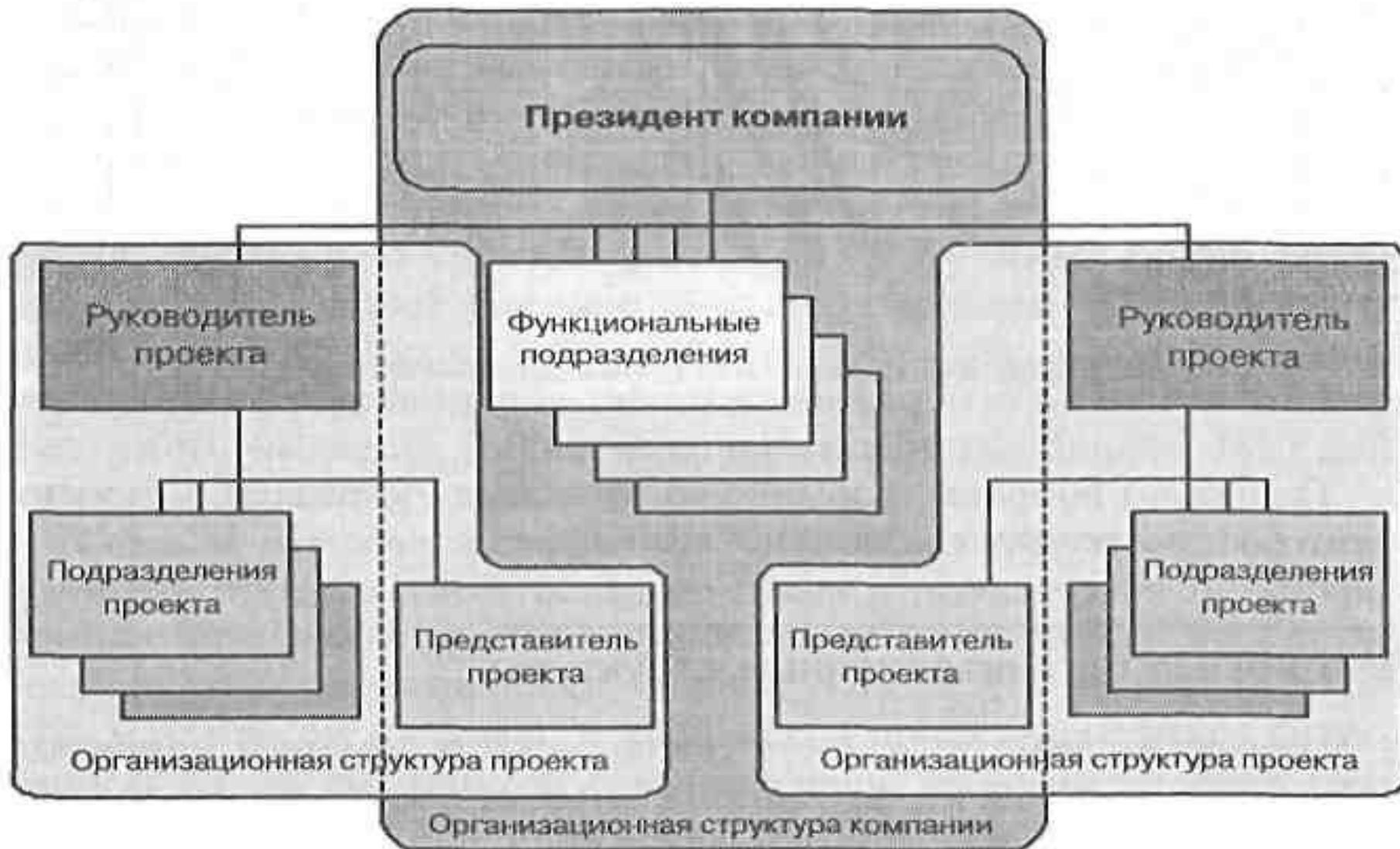
Схема организационной структуры управления проектом, при которой основные функции по управлению реализует специализированная управляющая фирма



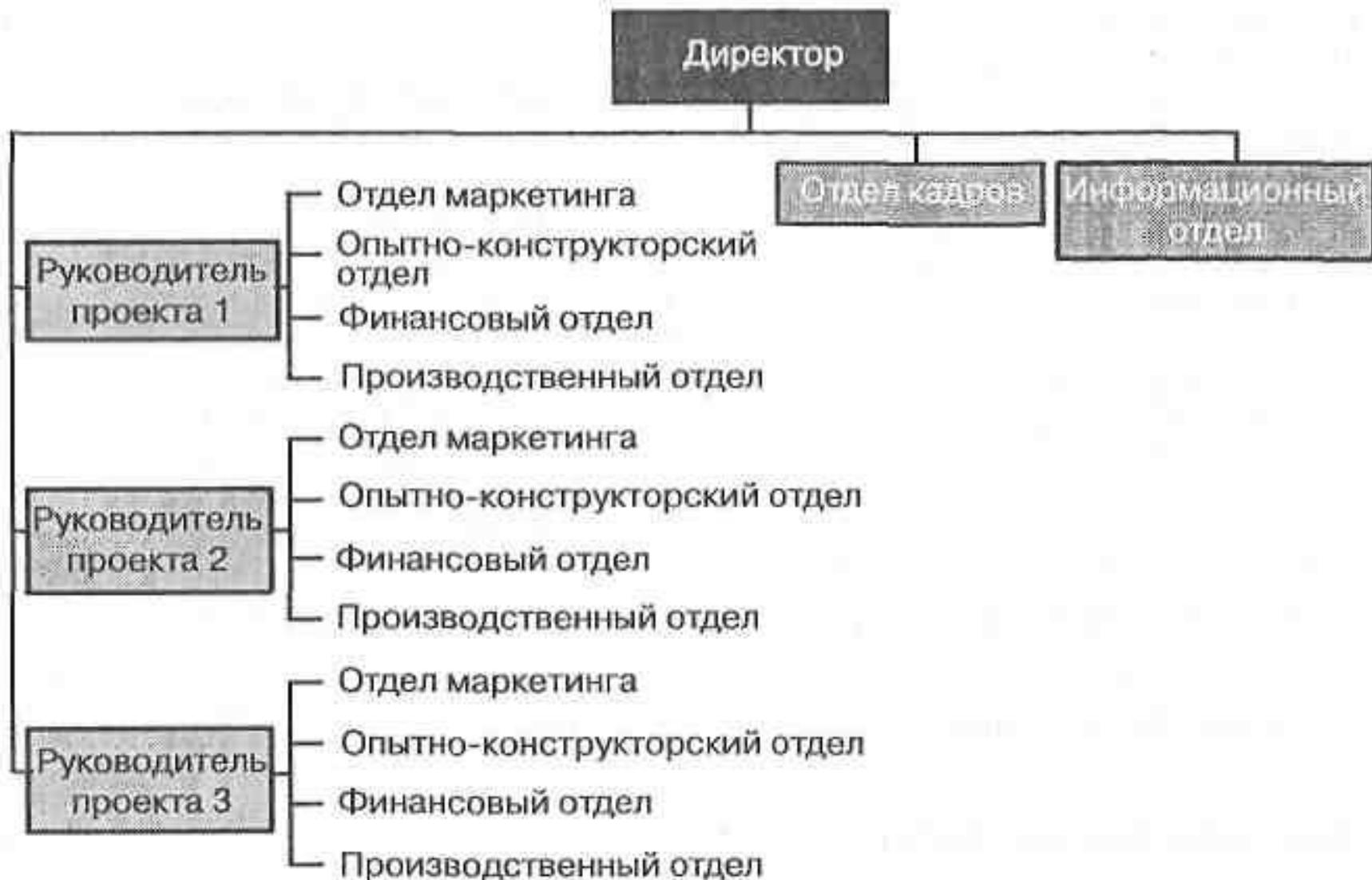
Функциональная организационная структура крупного строительного треста



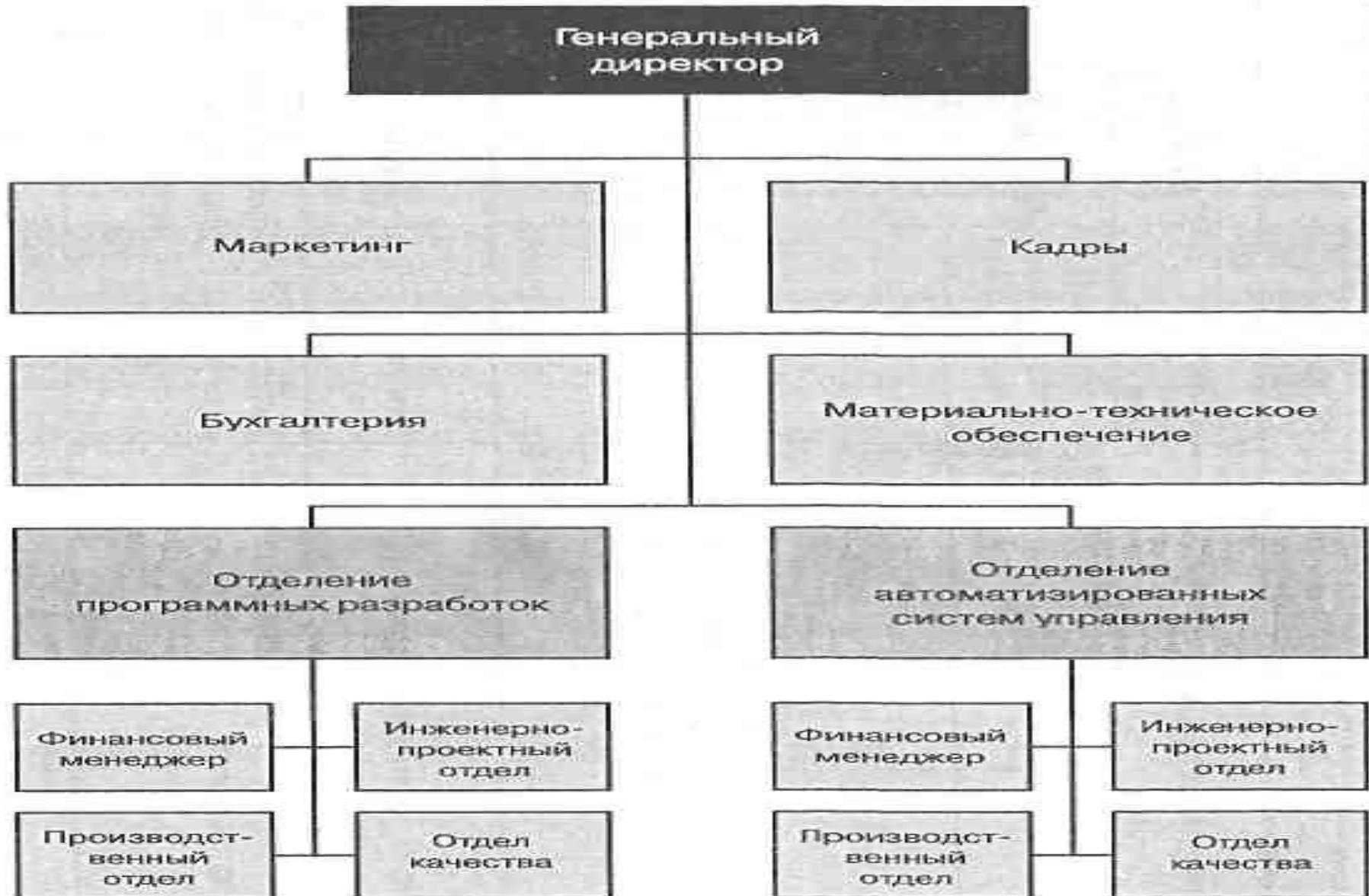
Взаимодействие функциональной структуры с проектными при помощи посредников (представителей проектов)



Проектная организационная структура с сохранением обслуживающих функциональных подразделений



Продуктовая дивизиональная организационная структура



		Схемы организационных структур в зависимости от системы взаимоотношений участников проекта							
Организационные структуры по содержанию	«Выделенная» структура	Управление по проектам	Всеобщее управление проектами	«Двойственная» организационная структура	«Сложные» структуры управления проектами				
					Управление за Заказчиком	Управление за Генподрядчиком	Управление за Управляющей фирмой	Управляющая фирма + Генподрядчик	
Функциональные структуры		+	+	-	-	+	-	-	-
	Посредники	+	+	-	++	+	-	-	-+
	Команды	+/-	+	-	+/-	+	-	-	+/-
Слабая матрица		-	+	+	+	+	+/-	+/-	+/-
Сбалансированная матрица		-	++	+	+	+	+	+	+
Сильная матрица		-	++	++	+	-+	++	++	+
Проектно-целевая структура		+	-+	++	+	-+	+	++	++
Гибридная структура		-	+	-	+	+	+/-	-+	+/-

Условные обозначения

Эффективность применения организационных структур в зависимости от схемы взаимоотношений участников и содержания проекта

-	- низкая эффективность применения
-+	- скорее низкая, нежели высокая, эффективность применения
+/-	- скорее высокая, нежели низкая, эффективность применения
+	- высокая эффективность применения
++	- очень высокая эффективность применения

Условные обозначения

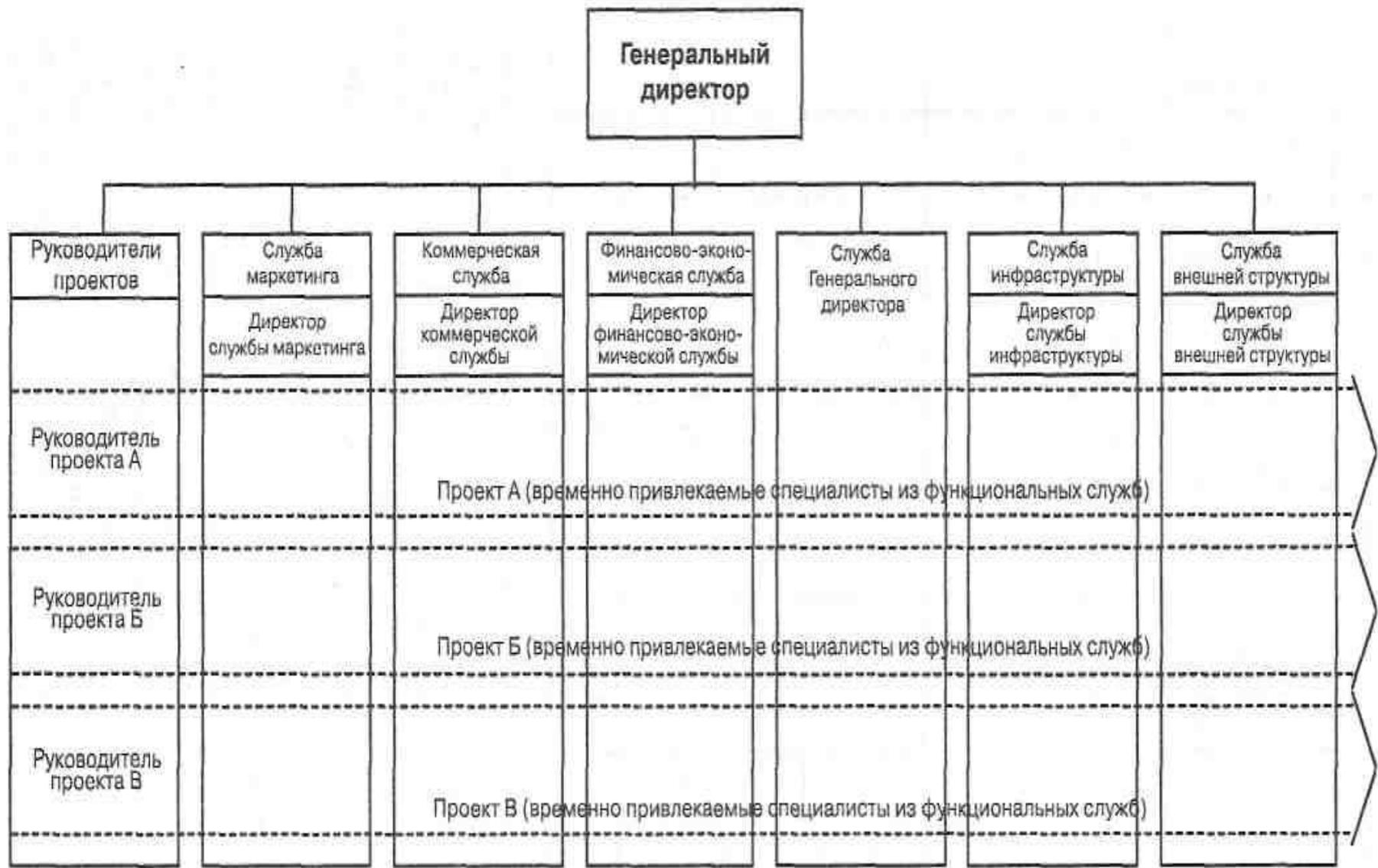
Целесообразный уровень структуризации деятельности

	- низкий уровень
	- средний уровень
	- высокий уровень

Общая последовательность разработки и создания организационных структур управления проектами



Пример изображения горизонтальных (проектных) связей в традиционной модели организационной структуры



Решение проблем. Переговоры, деловые встречи

Стоящие перед предприятиями проблемы

- это:

- непосредственное выживание;
- поиск партнеров;
- формирование эффективного производства;
- обеспечение социальной вовлеченности служащих в производственные процессы.

Решение проблем. Переговоры, деловые встречи

Непосредственное выживание

- усиление системы продаж

- продвижение продукции на рынок - это
 1. Работа с клиентами;
 2. Гибкая ценовая политика;
 3. Создания дилерской сети;
 4. Экономическое стимулирование работы по привлечению клиентов.

Решение проблем. Переговоры, деловые встречи

Поиск партнеров

- поиск постоянных, надежных и проверенных партнеров;
- поиск партнеров, наиболее благоприятных при данной конъюнктуре рынка.

Решение проблем. Переговоры, деловые встречи

Формирование эффективного бизнеса

- эффективное использование имеющихся возможностей (вертикальной организационной структуры; вертикальной интеграции; экономии на масштабах);
- эффективный поиск новых возможностей (горизонтальные организационные структуры; горизонтальную интеграцию; адаптацию к изменениям и поиск новых возможностей; конкуренцию качеством; аккумулярование опыта).

Решение проблем. Переговоры, деловые встречи

Обеспечение социальной вовлеченности служащих в производственные процессы

- вовлечь сотрудников в процесс производства;
- решить часть проблем, возникающих вследствие инертности и формальности вертикальных организационных структур;
- ускорить процесс аккумулирования опыта

Основные методы используемые в практике менеджмента при проведении деловых переговоров:

- *Вариационный.*
- *Метод Метод интеграции.*
- *Метод уравнивания.*
- *Метод компромиссный.*

Стандарты и нормы. Юридические (правовые) аспекты

Стандарт - это образец, эталон, модель, принимаемая за исходные для сопоставления с ним других подобных объектов

Стандарт разрабатывается на материальные предметы, нормы, правила и требования различного характера.

Государственный комитет РФ по жилищной и строительной политике (Госстрой России).
Рекомендации ПО ДЕЯТЕЛЬНОСТИ УПРАВЛЯЮЩЕГО ПРОЕКТОМ ПРИ РАЗРАБОТКЕ И РЕАЛИЗАЦИИ ПРОЕКТНОЙ И РАБОЧЕЙ ДОКУМЕНТАЦИИ НА СТРОИТЕЛЬСТВО ПРЕДПРИЯТИЙ, ЗДАНИЙ И СООРУЖЕНИЙ МДС 11-2.99 Москва 1999

Разновидности стандартов

- государственные стандарты;
- отраслевые стандарты;
- стандарты научно-технических и инженерных объединений;
- технические условия;
- стандарты предприятий.

Стандарты для современных проектов

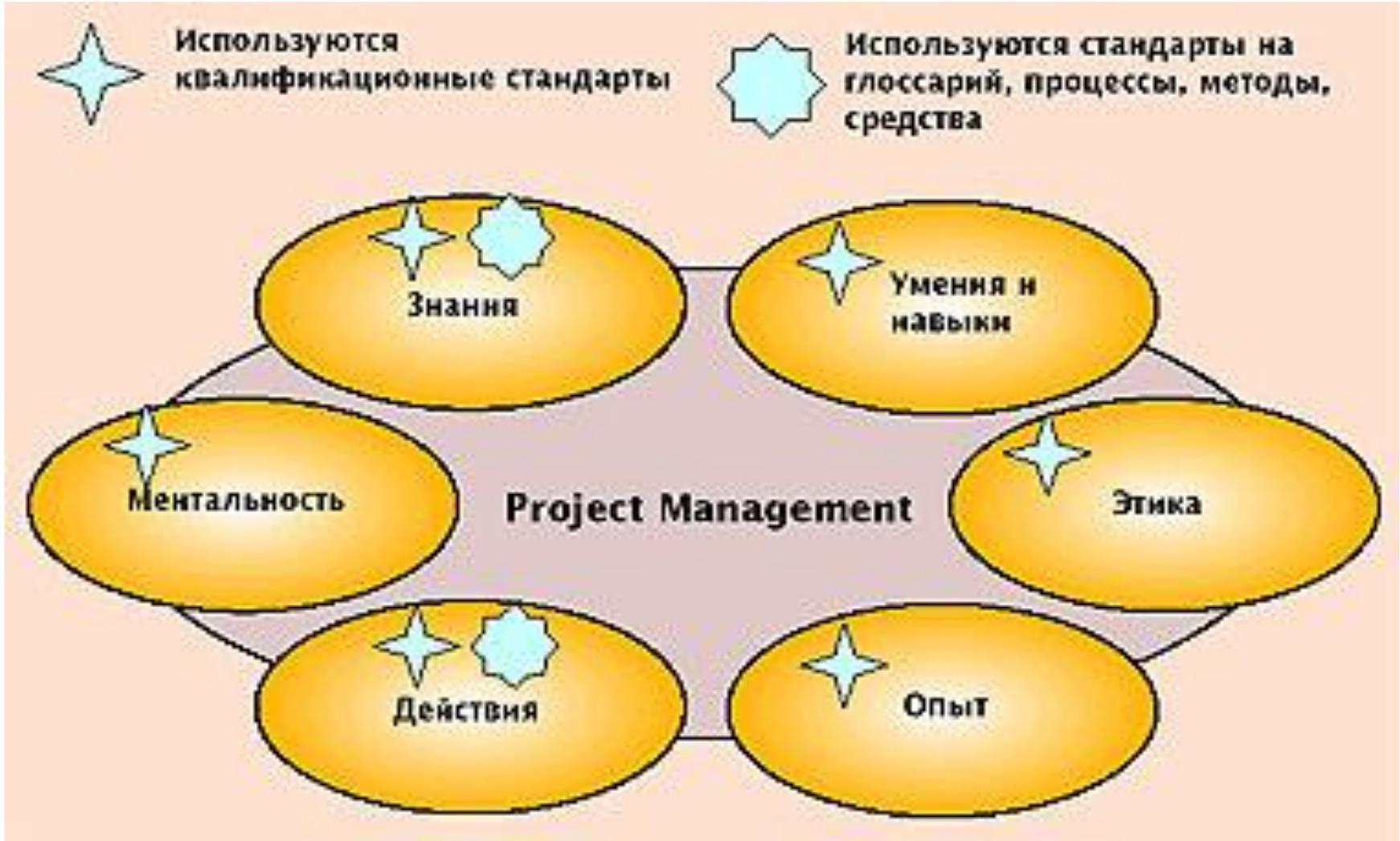
Международные стандарты в области PM

ISO 10006:1997	Quality management — Guidelines to quality in project management
ISO 10007:1995	Quality Management — Guidelines for configuration management
ISO 9000:2000	Quality Management Systems — Fundamentals and Vocabulary
ISO 9004:2000	Quality Management Systems — Guidelines for performance improvements
ISO 15188:2001	Project management guidelines for terminology standardization
ISO 15288:2000	Life Cycle Management — System Life Cycle Processes
ISO/AWI 22799	Building construction — Process management — Guidelines for project management systems
ISO/IEC TR 16326:1999	Software engineering — Guide for the application of ISO/IEC 12207 to project management

Компоненты содержания PM и соответствующие стандарты

Компоненты содержания PM	Стандарты, их определяющие
Стратегический	Основные: ISO 10006, ICB IPMA, PM BoK UK Ed.4 Дополнительные: ISO 10007
Инструментальный	Основные: ISO 10006, ICB IPMA, PM BoK UK Ed.4 Дополнительные: BS xxx, DIN xxx
Операционный	Основные: ISO 10006, ICB IPMA, PMBOK PMI, PM BoK UK Ed.4, НТК СОВНЕТ, BS xxx, DIN xxx Дополнительные: ISO 9004:2000, ISO 15288:2000, ISO/IEC TR 15504 SPICE, ISO 12207
Технический	ISO 15188:2001, ISO 15288:2000, ISO/AWI 22799, ISO/IEC TR 16326:1999, ISO/IEC TR 15504 SPICE, ISO 12207 и др.

Компоненты профессиональной компетентности менеджеров проектов и их нормирование посредством стандартов



Международные стандарты, которые определяют нормы и правила по управлению

Например: ISO/IEC 12207, Information Technology - Software Life Cycle Processes (1995); ISO/IEC TR 15271, Information Technology - Guide for ISO/IEC 12207 (1998); ISO/IEC 15288 CD2, Life Cycle Management - System Life Cycle Processes (2000) и др.

Юридические аспекты управления проектом

- Возможные варианты составления контрактов: традиционное заключение контрактов и управленческие контракты
- Проведение юридической экспертизы контрактов на проектирование и строительный подряд
- Стратегия составления контрактов, защита контракта, страхование рисков, возникающих в контрактах
- Понятия стандартов и норм, их роль и значение в управлении проектами. Разновидности стандартов. Стандарты и нормы, как основа взаимодействия участников проекта. Примеры действующих стандартов в УП
- Понятие правового обеспечения проекта. Менеджер и юридические аспекты проекта.
- Использование правовых основ при осуществлении проекта.

Правовая база управления проектами

Правовой базой управления проектами являются:

1. Гражданский кодекс РФ (в частности, гл. 37 о подряде)
2. Закон РФ «Об инвестиционной деятельности в РФ» от 26 июня 1991 года № 1488-1.
3. Федеральный Закон «Об инвестиционной деятельности в РФ, осуществляемой в форме капитальных вложений» от 25 февраля 1999 года №39-ФЗ.
4. Закон РФ «О предприятиях и предпринимательской деятельности» от 25 декабря 1990 года № 445-1.
5. Федеральный Закон РФ «Об иностранных инвестициях» от 9 июля 1999 года № 160-ФЗ.
6. Федеральный Закон РФ «О местном самоуправлении» от 6 октября 2003 года №131-ФЗ.
7. Федеральный Закон РФ «Об охране окружающей среды» от 10 января 2002 года №7-ФЗ.
8. Закон РФ «О сертификации продукции и услуг» от 10 июня 1993 года №5151-1.
9. Земельный кодекс РФ от 25 октября 2001 года.
10. Постановление Правительства РФ « О порядке проведения экспертизы и утверждения градостроительной, предпроектной и проектной документации» от 27 декабря 2000 года
11. Постановление Правительства РФ «Об утверждении основных положений порядка заключения и исполнения государственных контрактов (договоров о подряде) на строительство объектов для федеральных государственных нужд в РФ» от 14 августа 1993 года.

Применение правовых процедур на разных фазах проекта

Фаза проекта	Характерные процедуры правового обеспечения
Начальная фаза	Правовой анализ
Фаза разработки	Разработка и утверждение нормативных актов проекта
Фаза реализации	Правовой мониторинг Применение санкций и стимулов Внесение изменений в нормативные акты проекта
Завершающая фаза	Правовой аудит, закрытие контрактов.

Типы контрактов

№ п/п	Классификационные признаки	Виды контрактов
1.	содержание сферы применения контракта	1.1. купли-продажи, поставки, контракции
		1.2. аренды;
		1.3. подряда
		1.4. страхования
		1.5. на расчеты и кредитование
		1.6. поручения
		1.7. найма работников и др
2.	распределение функций и ответственности между участниками проекта	2.1. традиционные, между заказчиком и генеральным подрядчиком о строительстве объекта по готовому проекту;
		2.2. проектно-строительные, с ответственностью генподрядчика за проектирование и строительство;
		2.3. «под ключ», с полной ответственностью генподрядчика за проектирование, строительство и ввод в эксплуатацию
		2.4. управленческий, когда менеджер проекта или управляющий строительством берут на себя функции управления проектированием и строительством

Типы контрактов

3.	способ определения цены контракта	3.1. контракты с твердой ценой
		3.2. контракты с фиксированной ценой единицы продукции
		3.3. контракты с ценой, равной фактическим затратам исполнителя плюс фиксированный процент
		3.4. контракты с ценой, равной фактическим затратам исполнителя плюс фиксированная доплата
		3.5. контракты с определением цены по окончании фактических затрат
		3.6. контракты с определением цены по окончании фактических затрат
		3.7. контракты с гарантированной максимальной оплатой

Структура типового договора

Раздел	Содержание раздела
1. Преамбула (вводная часть)	наименование договора
	дата подписания договора (число, месяц и год подписания)
	место подписания договора (город или населенный пункт)
	полное фирменное наименование контрагента
	должности, фамилии, имена и отчества лиц, заключающих договор
2. Предмет договора	предмет договора, т. е. о чем конкретно договариваются стороны
	обязанности сторон по договору
	цена договора, порядок расчетов и т. д.
	сроки выполнения сторонами своих обязательств
3. Дополнительные условия договора	срок действия договора
	ответственность сторон
	способы обеспечения обязательств
	основания изменения или расторжения договора в одностороннем порядке
	условия конфиденциальности информации
	порядок разрешения споров между сторонами
	особенности перемены лиц по договору

Структура типового договора

4.Прочие условия договора	законодательство, регулирующее отношения сторон
	особенности согласований между сторонами: а) лица, полномочные давать информацию и решать вопросы, относящиеся к исполнению договора; б) сроки связи между сторонами; в) способы связи: телефон, факс, телекс, телеграф, телетайп с указанием их номеров и иных данных
	судьба преддоговорной работы и ее результатов после подписания договора
	реквизиты сторон: а) почтовые реквизиты; б) местонахождение (адрес) предприятия; в) банковские реквизиты сторон (номер расчетного счета, учреждение банка, код банка, МФО или данные РКЦ); г) отгрузочные реквизиты (для железнодорожных отправок, для контейнеров, для мелких отправок)
	количество экземпляров договора
	подписи сторон с приложением каждой организации (предприятия)

Рис. Отношения между заказчиком и подрядчиком

Пример распределения ответственности при согласовании условий контрактов.

Роль в команде проекта, служба организации	Условия контракта
Менеджер проекта (инженер проекта)	Предмет контракта
Менеджер по закупкам и поставкам (инженер проекта)	Стоимость контракта
Менеджер проекта, менеджер по закупкам и поставкам (инженер проекта)	Сроки исполнения контракта, в том числе промежуточные этапы выполнения работ, поставки оборудования и материалов
Финансовая служба организации (инженер проекта)	Соответствие условий контракта бюджету проекта
Менеджер проекта (инженер проекта)	Соответствие условий контракта календарному плану проекта.
Юридическая служба организации	Обеспечительные условия контракта
Финансовая служба организации (бухгалтерия организации)	Экономическая целесообразность заключения контракта, налоговые аспекты
Бухгалтерия организации	Реквизиты
Юридическая служба организации	Представительство при заключении контракта

Заключение договора генерального подряда (пример)