

Посилання на статтю

Бушуев С.Д. Организационные формы управления девелоперскими проектами в динамичном окружении / С.Д. Бушуев, Чинви Обары Мгбере // Управление проектами и развитие: 3б.наук.пр. - М.: изд-во ВНУ им. Даля, 2010. - № 1 (33). - С. 5-13. - Режим доступа: <http://www.pmdp.org.ua/images/Journal/33/10bsdpdo.pdf>

УДК 332.528

С.Д. Бушуев, Мгбере Чинви Обари

ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ ФОРМЫ УПРАВЛЕНИЯ ДЕВЕЛОПЕРСКИМИ ПРОЕКТАМИ В ДИНАМИЧЕСКОМ ОКРУЖЕНИИ

Предложены варианты организации деятельности девелоперских компаний в динамическом окружении. Изложены компоненты функциональной и структурной организации деятельности по управлению девелоперскими проектами и компаниями. Рис. 6, табл. 3, ист. 9.

Ключевые слова: проект, девелопмент, динамическое окружение.

С.Д. Бушуєв, Чінві Обарі Мгбере

ОРГАНІЗАЦІЙНІ ФОРМИ УПРАВЛІННЯ ДЕВЕЛОПЕРСЬКИМИ ПРОЕКТАМИ У ДИНАМІЧНОМУ ОТОЧЕННІ

Запропоновані варіанти організації діяльності девелоперських компаній у динамічному оточенні. Викладені компоненти функціональної і структурної організації діяльності з управління девелоперськими проектами і компаніями.

S.D. Bushuyev, Chinwi Obari Mgbere

ORGANIZATION FORMS OF DEVELOPMENT PROJECTS MANAGEMENT IN DYNAMIC ENVIRONMENT

Variants of development companies work organization in dynamic environment are proposed. Components of functional and structure organization of development projects and companies management are expounded.

Постановка проблемы. Кризисные явления в экономике, приведшие к падению объемов строительства в стране потребовали поиска новых форм организации управления девелопментом. Организация, которая бы характеризовалась разумной экономичностью в финансовом и ресурсном управлении, осторожностью в принятии решений, четкостью в их исполнении и возможностью переориентации на часто изменяющиеся рыночные условия. А это потребовало создания нового научно-методического базиса управления девелоперскими проектами в условиях динамического окружения, характеризующегося значительной неопределенностью не только отдаленных, но и таких что будут в ближайшее время условий функционирования.

Анализ последних исследований. Успешность деятельности каждого предприятия во многом определяется тем, насколько адекватно, быстро и эффективно оно способно произвести изменения, соответствующие текущим условиям. Как показывает анализ публикаций [1-8] сегодня на первый план

выходят задачи, связанные с оптимизацией деятельности девелоперов в быстро изменяющихся условиях. При этом оптимизация обеспечивается такими решениями, которые позволят минимизировать затраты в процессе создания объектов недвижимости. А это можно достичь созданием гибких (мобильных) систем управления девелоперскими проектами, способных перестраиваться под изменившиеся условия функционирования. Проведенный анализ позволил экспертно оценить особенности отечественного управления девелоперскими проектами относительно ключевых элементов развития проектного менеджмента в мире. Как показал этот анализ путь к нормализации деятельности девелоперов в динамическом окружении лежит через создание специфических организационных структур, способных мобильно реагировать на изменившиеся условия функционирования [1-2].

Формулировка целей статьи. Необходимо, через создание научно-методологического базиса проектирования мобильных организационных структур управления девелоперскими проектами в динамичном окружении обеспечить эффективную деятельность девелоперских компаний в современных и будущих условиях. Использование отечественными девелоперами научно-методологического базиса проектирования мобильных организационных структур управления девелоперскими проектами позволит им развиваться даже в сложных условиях, вызванных кризисными явлениями в экономике. Для реализации этой идеи необходим проектный подход как фактор эффективной организации деятельности девелоперских компаний в динамическом окружении [5-9]. И в рамках этого подхода необходимо для решения поставленной задачи, в первую очередь, разработать методологические основы создания мобильных организационных структур управления девелопментом. Исследования в этом направлении пока только начинаются, и это обуславливает их актуальность и ценность для отечественных девелоперских компаний.

Именно это будет заданием данной работы.

Основной материал исследований. С позиций решения основной задачи данной статьи необходимо сформировать организационные механизмы построения такой системы управления девелоперскими проектами, которые дали бы возможность легко ее перестраивать по изменяющиеся условия функционирования, учитывающие динамическое окружение таких проектов. Эти организационные механизмы рассмотрим в разрезе: организации управления по фазам жизненного цикла девелоперского проекта, по организационной структуре девелоперской компании, по организации деятельности групп управления девелоперскими проектами, по организации управления девелоперским проектом на фазе строительства. взаимодействия между девелопером, заказчиком и подрядчиком в процессе управления девелоперским проектом.

Организация управления по фазам жизненного цикла девелоперского проекта. Девелоперские проекты разные по масштабам реализации, по срокам выполнения, по объему инвестиций, по типу создаваемых продуктов. Эти различия требуют комбинированного подхода к организации управления проектами. В динамическом окружении девелоперскими компаниями должна использоваться смешанная модель организации управления проектами. Исходя из этого в модели жизненного цикла схема управления проектами должна быть разной на разных фазах и для разных масштабов проектов (табл. 1).

Таблица 1

Распределение организационных схем по фазам жизненных циклов проектов

Фазы девелоперского проекта/ Тип проекта	Идея	Концепт	Разработка проекта	Реализация проекта (строитель-ство)	Эксплуатация/ Продажа
Масштабное изменение территории	Функциональная	Матричная	Матричная	Под проект	Функциональная
Комплексная застройка	Функциональная	Матричная	Матричная	Матричная/ Под проект	Функциональная
Жилая недвижимость	Функциональная	Матричная	Матричная	Матричная	Функциональная
Торговая и офисная недвижимость	Функциональная	Матричная	Матричная	Матричная	Функциональная
Развития	Функциональная	Функциональная	Матричная	Матричная	Функциональная

Каждая фаза проекта заканчивается некоторым заранее определенным результатом. При этом всегда можно выделить подразделение, являющееся основным (ответственным) за получение этого результата. Такое подразделение назовем владельцем фазы проекта (табл.2). Владелец фазы проекта – подразделение, ответственное за подготовку результат (продукт), получаемый по фазам жизненного цикла девелоперского проекта: идея (этапы: замысел, инициирование), концепт (разработка концепции), разработка проекта (этапы: предпроект, проект, рабочий проект, планирование, закупки), реализация проекта (строительство), эксплуатация/продажа.

Ресурсом руководителей проектов на всех этапах являются: руководители компании, руководители департаментов, работники департаментов.

Таблица 2

Основные подразделения по фазам проектов (владельцы фаз проектов)

Фаза	Результат фазы	Владелец фазы проекта	Руководитель проекта
Идея (инициация проектов)	Приобретенный земельный участок и утвержденное экспертное заключение по идее проекта	Департамент, ответственный за развитие бизнеса	Отсутствует
Концепт	Утвержденный предварительный бизнес-план проекта	Департамент, ответственный стратегическое планирование	Назначается
Разработка проекта (предпроект, проект, рабочая документация, планирование, закупки)	Рабочая документация, детальный план проекта, договора с подрядчиками, бизнес-план проекта	Служба, ответственная за инжиниринг	Назначен. При необходимости назначаются руководители отдельных подпроектов
Реализация проекта (строительство)	Акты сдачи объекта в эксплуатацию	Служба, ответственная за инжиниринг	Назначен. При необходимости назначаются руководители отдельных подпроектов
Эксплуатация (продажа)	Прибыль	Департамент, ответственный за развитие бизнеса	Отсутствует

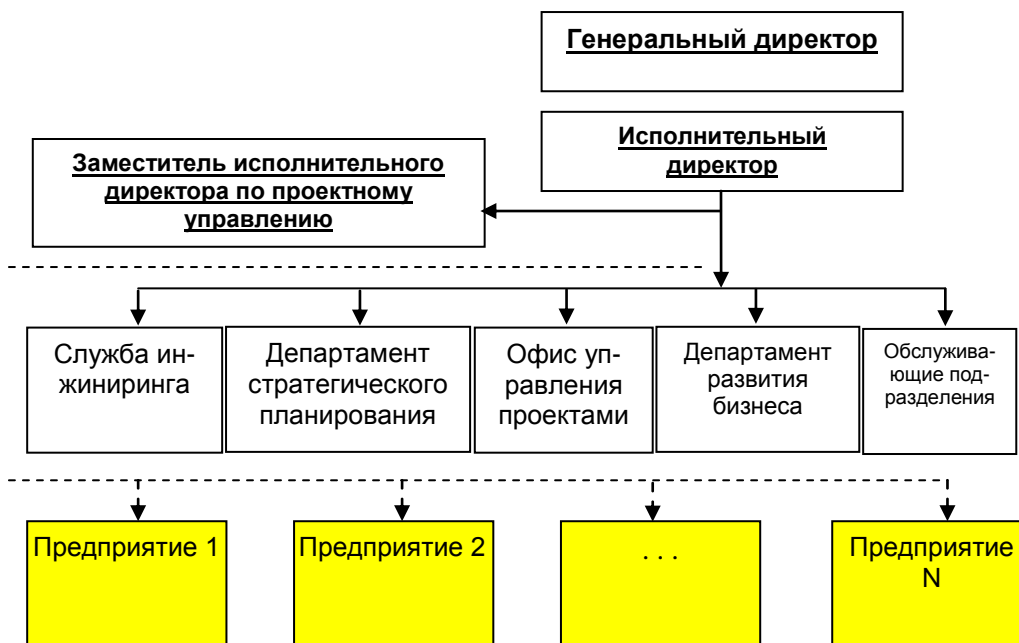
Организационная структура девелоперской компании. С учетом имеющегося в Украине кадрового потенциала девелопмента, с одной стороны опытного и способного решать основные задачи строительства объектов недвижимости, с другой стороны не имеющего практически никакой профессиональной подготовки в области управления проектами предлагается следующая организационная схема построения девелоперской компании (рис.1) и организационно-ролевая структура управления проектами в девелопменте (рис.2). В основе этих схем – две ключевые фигуры в системе управления проектами – руководитель направления (программы, мультипроекта) и руководитель проекта. Если проект масштабный или комплексный (см.табл.1), то в нем могут выделяются подпроекты, на которые назначается руководитель подпроекта и формируются команды подпроектов.

Организация деятельности групп управления девелоперскими проектами.

Руководитель направления. Управленческая роль, которая вменяется в обязанность топ-менеджеру компании. Несет персональную ответственность за состояние вверенной ему части проектно-ориентированного бизнеса.

Для реализации политики системного проектного менеджмента, состоящей во внедрении в процессы управления проектами единой методологии, единой информационной технологии и внутренних стандартов управления проектами, а также для координации и оперативного управления девелоперскими проектами руководитель направления бизнеса функционально подчиняются заместителю исполнительного директора по проектному управлению. Административно они подчиняются исполнительному директору.

Во взаимодействии с исполнительным директором определяются измеряемые показатели эффективности работы проектно-ориентированных бизнесов. Во взаимодействии с заместителем исполнительного директора по проектному управлению определяются: организация, методология, информационная технология, а также структура и функции управления проектами и осуществляется контроль за соответствием показателей управления проектами утвержденной программе деятельности девелоперской компании.



Примечания:
 непрерывная стрелка – административное подчинение;
 пунктирная стрелка – функциональное подчинение.

Рис. 1. Обобщенная организационная структура девелоперской компании

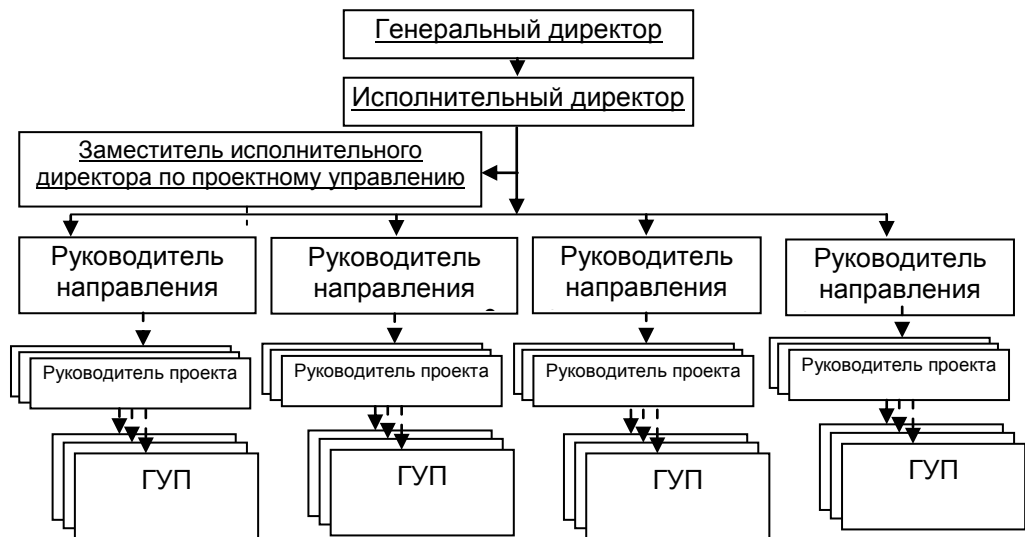
Руководитель проекта. Управленческая роль, которая вменяется в обязанность профессиональному проектному менеджеру. Руководитель проекта несет персональную ответственность за достижение целей проекта в заданные сроки, с выполнением требований к качеству и в пределах выделенного бюджета. Другими словами, ответственность, за то, «что должно быть сделано», «когда должно быть сделано» и «как должно быть сделано».

Для достижения целей проекта проектный менеджер, выполняющий данную роль, управляя средой проекта обеспечивает эффективную организацию и координацию всех участников и процессов управления проектом, а также рациональное использование выделенных ресурсов.

Руководитель проекта формирует группу управления проектом, менеджерам которой делегируются права и ответственность руководителя проекта в соответствии с профессиональной направленностью деятельности этих менеджеров в проекте.

Руководитель проекта функционально подчиняется руководителю направления бизнеса. В этом взаимодействии определяются параметры реализации проекта – его конфигурация, ограничения, условия, противорисковые мероприятия, мотивация, мероприятия по группе управления проектом, формы и порядок отчетности, а также решаются вопросы по взаимодействию с государственными и разрешительными органами и с руководством бизнеса.

Руководитель проекта административно подчиняется директору офиса управления проектами (ОУП). Руководитель ОУП в процессе взаимодействия решает задачи организации и контроля за работой руководителя проекта/подпроекта.



Примечания:
 подчеркнуты – должности; не подчеркнуты – роли; непрерывная стрелка – административное подчинение; пунктирная стрелка – функциональное подчинение

Рис. 2. Организационно-ролевая структура управления проектами

Группы управления проектами (ГУП). Формируются из менеджеров и специалистов предприятий, входящих в девелоперскую компанию, а также привлекаются на аутсорсинг. Менеджеры и специалисты в группах управления проектами выполняют определенные роли. Карта ролей ГУП по фазам жизненного цикла проекта приведена в таблице 3. Зона ответственности и функции членов ГУП приведены в приложении А. Все роли выполняют работники бизнеса, или привлекаются на аутсорсинг. Все роли персонифицированы и не меняются исходя из количества проектов. Все менеджеры и специалисты, входящие в группы управления проектами обязаны выполнять задания руководителей проектов, обязаны участвовать в плановых и внеплановых заседаниях ГУП, несут ответственность за соответствие действий в зонах ответственности целям и плану проекта.

Организация управления проектами на фазе строительства. Наиболее существенная ошибка отечественной практики управления проектами – это отсутствие офисов управления в проектах. Это особенно заметно в девелопменте на фазе строительства объектов недвижимости. На этой фазе проектом управляет и Инвестор, и Заказчик, и Подрядчик. Это не правильно. В мировой практике проектного менеджмента проектом управляет Руководитель проекта. Который может находится у Инвестора, у Заказчика, у Подрядчика. Или быть представителем Инжиниринговой компании, и привлекаться на аутсорсинг. Возвращаясь к отечественной практике управления проектами, точнее, к отечественным условиям реализации функций управления проектами предлагается несколько моделей взаимодействия участников при реализации функций управления проектами.

Модель 1. Руководит проектом работник ОУП. Он должен управлять всеми исполнителями. Поэтому Генподрядчик будет номинальным, выполняющим все необходимые по ДБН работы, за исключением руководства субподрядчиками.

Договора субподряда заключаются Заказчиком. Субподрядчиками руководит непосредственно проектный менеджер. Для формального очерчивания сфер деятельности субподрядчиков формируются лоты работ, по которым проводится тендер на подбор Подрядчика. Это может быть подземная часть, сети, общестроительные работы и т.д. Схема такой организации показана на рис.3.

Модель 2. Руководит проектом директор предприятия – заказчика (рис.4). Он назначается на роль руководителя проекта, и функционально подчиняется руководителю направления и директору ЦУП. Группа управления проектом формируется из работников девелоперской компании, или привлекается на аутсорсинг. Во всем остальном – соответствует схеме, показанной на рис.3.

Таблица 3

Карта ролей по фазам девелоперских проектов

№ п/п	Роль	Идея	Концепт	Разработка	Строительство	Эксплуатация
1	Руководитель программы		+	+	+	
2	Координатор проектов		+/-	+/-	+/-	
3	Руководитель проекта		+	+	+	
4	Администратор проекта				+/-	+/-
5	Помощник руководителя проекта		+/-	+/-	+/-	
6	Координатор проекта	+/-	+/-	+/-	+/-	
7	Ресурсный менеджер			+	+	
	• специалист по оборудованию			+	+	+
8	Финансовый менеджер		+	+	+	
9	Менеджер по разработке концепции	+/-	+	+	+/-	
10	Менеджер по продажам	+/-	+/-	+/-	+/-	+/-
11	Менеджер по аренде			+/-	+/-	+/-
12	Менеджер по строительству		+/-	+/-	+	
	• специалист по производственно-сметной работе	+/-	+/-	+	+	
	• инженер по технадзору			+/-	+	
	• эксплуатационный персонал			+/-	+	+
13	Менеджер по проектированию (архитектор)	+/-	+	+/-	+/-	
14	Менеджер по проектированию (инженер)		+/-	+	+	
15	Менеджер по общественным коммуникациям		+/-	+/-	+/-	
	• специалист по PR		+/-	+/-	+/-	+/-
	• специалист по продвижению проекта		+/-	+/-	+/-	
16	Менеджер по управлению юридическими рисками	+/-	+/-	+/-	+/-	+/-
	• юрист	+/-	+/-	+/-	+/-	+/-
17	Менеджер по юридическому сопровождению проекта	+	+			
	• юрист	+/-	+/-	+/-	+/-	+/-
18	Менеджер по землеотводу	+	+	+/-	+/-	+/-
19	Менеджер по безопасности	+/-	+/-	+/-	+/-	+/-

Примечание: «+» - на фазе проекта обязательно должно быть назначение на эту роль; «+/-» - на фазе проекта назначение на эту роль возможно.

Модель 3. Руководит проектом – Генеральный Подрядчик. Привлекается Генподрядчик с требованием – профессиональное управление проектом. Девелоперская компания помогает ему внедрить методологию, организацию, информационную технологию, принятую в этой компании. Девелопер, в этом случае, получает всю необходимую информацию от Генподрядчика (ГУП Генподрядчика), и контролирует его работу. В этом случае менеджер девелоперской компании, выполнявший роль руководителя проекта на предыдущих фазах становится куратором (директором) проекта. Схема такой организации показана на рис.5. Схема может иметь две реализации. Директор проекта – директор предприятия – Заказчика. И директор проекта – работник ОУП.

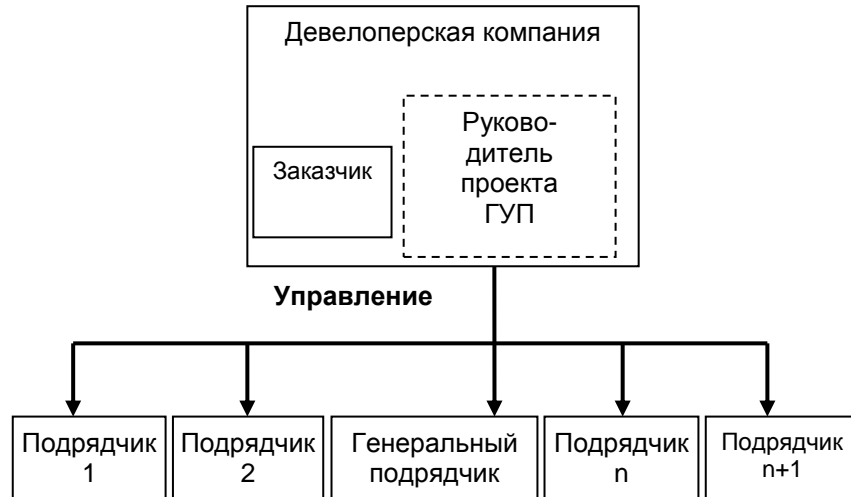


Рис. 3. Схема управления строительством с размещением руководителя проекта в девелоперской компании

Модель 4. Генподрядчик является собственной компанией и выполняет функции по обслуживанию площадки строительства, а также действия связанные с легализацией проекта. Все остальное – девелопер (рис. 6).

Наиболее перспективная для Украины, наверное схема показанная на рис. 5 (модель 3). Наиболее приемлемая (с точки зрения простоты реализации) – модель 1 (рис.3). Но в любом случае переход к любой из этих схем от «управления через Генподрядчика» должен быть эволюционным.

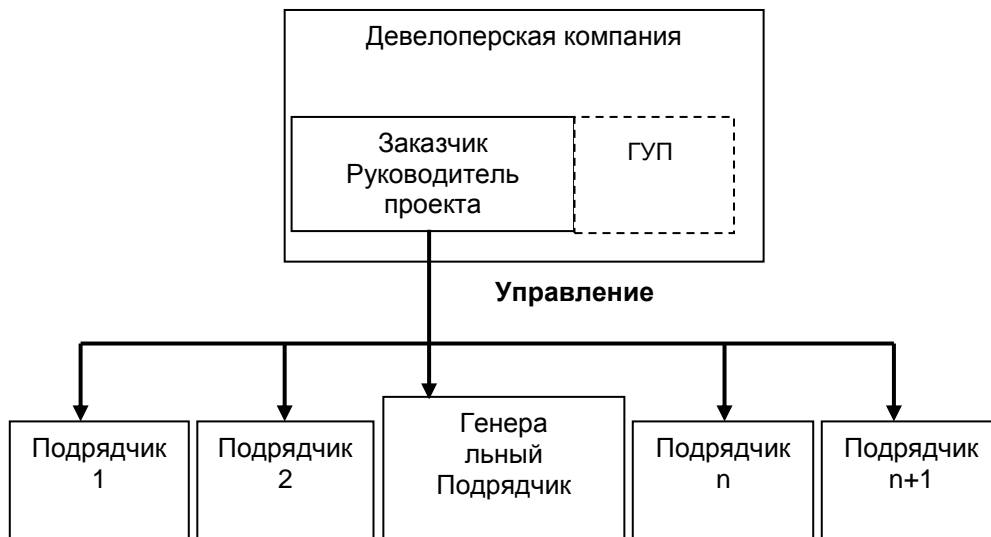


Рис. 4. Схема управления строительством с размещением руководителя проекта у Заказчика

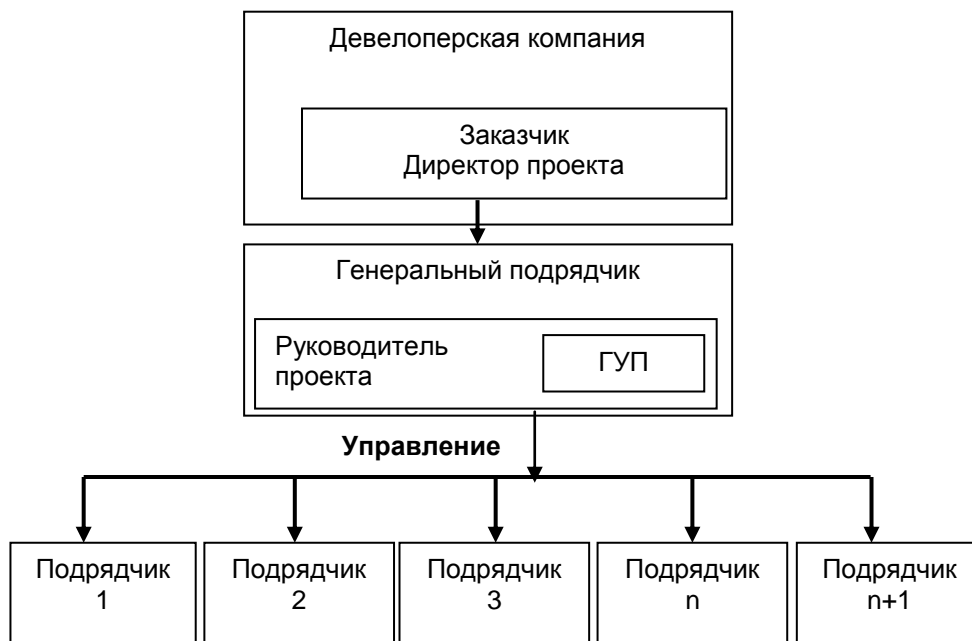


Рис. 5. Схема управления строительством с размещением руководителя проекта у Генерального подрядчика

Выводы и перспективы дальнейших исследований. Изложенный выше подход, а также предложенные организационные структуры разрешат гибко перестраивать деятельность девелоперских компаний под изменившиеся условия функционирования в динамическом окружении. Дальнейшей разработке "Управління проектами та розвиток виробництва", 2010, № 1(33) 9

методов и средств, которые реализуют организационные механизмы управления девелоперскими проектами, будут посвящены следующие работы авторов.

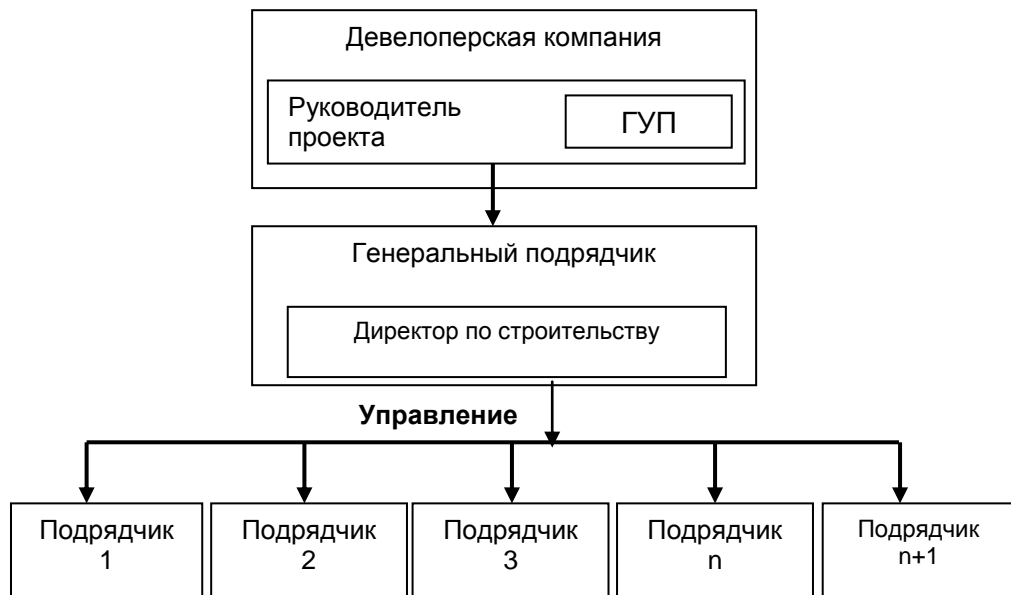


Рис. 6. Схема управления строительством с размещением руководителя проекта в девелоперской компании и с созданием собственного предприятия - Генерального подрядчика

ЛИТЕРАТУРА

1. Акофф Р.Л. Идеализированное проектирование: как предотвратить завтрашний кризис сегодня. Создание будущего организации / Р.Л. Акофф, Д. Магидсон, Г.Д. Эддисон; пер. с англ. Ф.П. Тарасенко. – Днепропетровск: Баланс Бизнес Букс, 2007. – 265 с.
2. Управление проектами в условиях кризиса/ Под ред. Р.Ф. Дурицыной. – Благовещенск, ПКИ «Зея», 2000. – 128 с.
3. Назаренко А. Проджект-менеджмент в недвижимости: теорема или аксиома? / А. Назаренко, Р. Колесник // Commercial Property, 2004. – №11(15). – С.28-38.
4. Гладкая Е.Н. Особенности девелоперских проектов как систем с нечетко зафиксированным результатом/ Е.Н. Гладкая //Управління проектами та розвиток виробництва: Зб. наук. пр. – Луганськ: вид-во СНУ ім. В. Даля, 2007. – №4. – С. 87-92.
5. Арчибальд Р. Управление высокотехнологичными программами и проектами / Рассел Д. Арчибальд; пер. с англ. Мамонтова Е.В.; под. ред. Баженова А. Д., Арефьева А. О. – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: Компания АйТи; ДМК Пресс, 2004. – 472 с., ил.
6. Тернер Р. Руководство по проектно-ориентированному управлению/ Р. Тернер Издательский дом Гребенникова. 2007. – 550 с.
7. Бушуев С.Д. Развитие систем знаний и технологий управления проектами/ С.Д. Бушуев // Управление проектами. – М.: Изд. дом «Гребенникова», 2005. – № 2(2), – С.18-24.
8. Рач В.А. Проектная деятельность в условиях глобализации и экономики знаний/ В.А. Рач // Управління проектами та розвиток виробництва: Зб.наук.пр. – Луганськ: Вид-во СНУ ім. В.Даля, 2004. – № 2(10). – С. 55-62.
9. Руководство к Своду знаний по управлению проектами (Руководство PMBOK®) Третье издание, 2004 Project Management Institute, Four Campus Boulevard, Newtown Square, PA 19073-3299 USA / США. – 401 с.

Стаття надійшла до редакції 15.02.2010 р.