

6.3. Будущее управления проектами

Рекомендуемая литература

1. Арутюнова Д.В., Инновационный менеджмент. Уч. пособие. – Ростов-на-Дону: Изд-во ЮФУ, 2014.
2. Боронина Л.Н., Управление проектами. Учебник. Изд-во ИУУ, Екатеринбург, 2015
3. Бузыров В.В. Современные методы управление строительством –Учебное пособие. М.: Изд-во Инфра-М, Москва, 2016г,
4. Величко В.В., Забабурина И.Г., Попков Г.В. Практика управления строительными проектами Москва. Олимп.2016 г. 394 стр.
5. Мазур И. И., В. Д. Шапиро, Н. Г. Ольдерогге Управление проектами. Учебное пособие/Под общ. ред. И.И. Мазура. 2-е изд. М.: Омега-Л, 2004 -664 с.
6. <http://www.sovnet.ru/>
7. <http://www.ipma.world/>
8. <http://www.pmi.org/>
9. «Российская газета»
(<https://rg.ru/2017/12/05/andrej-volkov-my-predlozhili-ohvatit-ves-zhiznennyj-cikl-z-daniia.html>)
10. « Всероссийский отраслевой интернет-журнал»
(<http://rcmm.ru/ekonomika-i-biznes/35756-stroitelnoy-otrasli-nuzhny-innovacii-a-vo-t-stroitelnyam-net.html>)
11. (<https://www.1tv.ru/news/issue/2017-12-23/21:00>)

Какие изменения могут произойти в управлении в **XXI** веке

Управленческая методология постоянно упирается во что-то новое, что как - бы отрицает достижения предыдущего шага. В связи с этим каждый раз возникает новая проблема, совершенно отличная от решаемых ранее. В XXI веке наиболее актуальной будет идея дифференциации.

Управленческие теории XXI века будут учить тому, как не быть таким, как все остальные. Встанет вопрос: как уйти от стандартов, от принятых систем, как быть другим?

XXI век в поисках ресурсов развития общества обращен к новым информационно-коммуникационным технологиям, к быстрому и универсальному доступу к информации. В настоящий момент происходит очередной этап технологической революции - становление информационного общества. Человечество вплотную подошло к новой ступени общественного развития, где информационные технологии изменяют характер организации трудовых процессов.



Развитие проекта

Этапы проектной деятельности	Позиция в структуре проектной деятельности	Проектные способности	Типы самоопределения	Критерий оценки освоения позиции в структуре проектной деятельности
Актуализация	Субъект	Понимание	Ценностное	Умение выделять и оценивать деятельные позиции
Идеализация	Теоретик	Аналитические	Культурное	Умение строить модели деятельности
Проблематизация	Критик	Критические	Содержательное	Умение видеть, понимать и вставать на другую точку зрения
Интерпретация	Новатор	Креативные	Ценностно-смысловое	Умение вставать на новую точку зрения
Организация	Организатор	Рефлексивные	Функциональное	Умение создавать новые кооперации, свою команду
Реализация	Исполнитель	Волевые	Ресурсное	Умение планировать
Институционализация	Оформитель	Формально-логические	Нормативно-правовое	Умение выделить новую норму
Трансляция	Оратор	Коммуникативные	Социальное	Умение взаимодействовать с внешними позициями

Тенденции развития

В последнее время в развитии УП прослеживаются три тенденции:

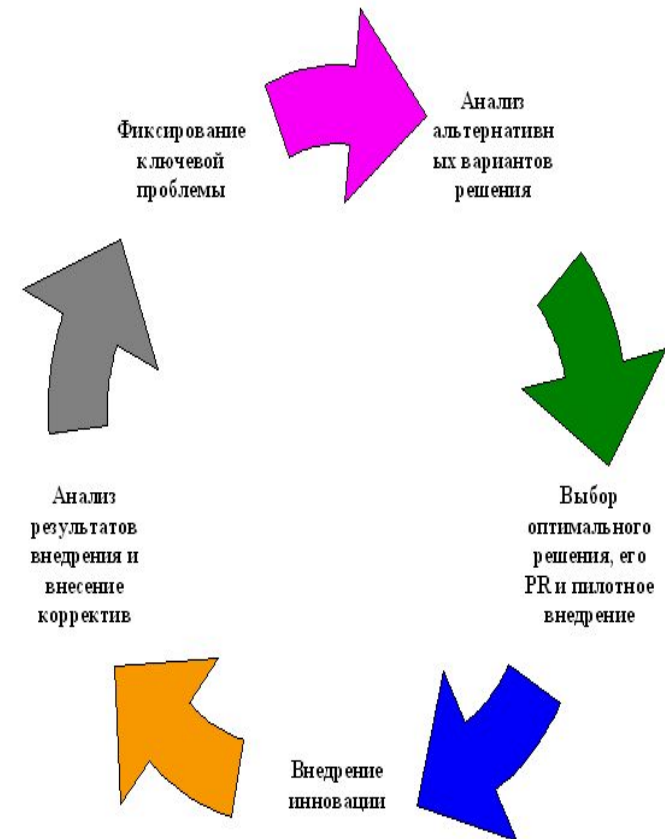
1. Усиление влияния технического прогресса на достижение целей организации с целью обретения конкурентных преимуществ предприятия
2. Усиление внимания к организационной культуре, а также к различным формам демократизации, участие рядовых работников в осуществлении управленческих функций.
3. Усиление международного характера управления. В связи с этим возникает много новых вопросов, например, общие признаки и различия в местном и международном управлении.

Тенденции в управлении проектами



Создание новых разработок по УП

- Развитие крупных городов и их инфраструктуры и др.
- Преодоление последствий природных и экологических катастроф, социальных потрясений и конфликтов.
- Преобразование системы образования и подготовки кадров для новых условий экономики.
- Реформирование системы ценообразования и цен.
- Реформирование финансовой, кредитной и налоговой систем.
- Программы демонополизации, приватизации и поддержки частного сектора.
- Создание демократических институтов власти
- Создание системы законодательства и правового регулирования в экономике.
- Создание совершенных систем обороны и безопасности.
- Системы трансфера знаний.
- Рациональное использование природных ресурсов.
- Социальная защита необеспеченных слоев населения и развитие социальных услуг.
- Системы обеспечения медикаментами и медицинским обслуживанием.



Направления развития УП

По мнению специалистов управление проектами в 21 веке будет развиваться по следующим основным направлениям:

- Рациональное сочетание рынка и гос. регулирования
- Широкое использование стратегического планирования и управления в деятельности организаций
- Постоянная корректировка целей организации как реакция на изменения внешней среды
- Достижение стратегических и оперативных целей организации за счёт оптимального распределения материальных, трудовых и финансовых ресурсов по основным направлениям деятельности организации



УП и другие области менеджмента

Экспертные области,
необходимые для команды управления проектом



Направления развития УП

- Разработка новых методов и приемов управления, позволяющих организации более гибко адаптироваться к изменениям внешней среды
- Резкое повышение уровня квалификации и искусства менеджеров в управлении организацией
- Использование в практике управления оптимальных решений, выбранных на основе тщательного анализа альтернативных вариантов решения проблем
- Совершение структур управления за счет большей децентрализации функций
- Постоянная забота о повышении квалификации работников организации
- Максимальное использование инноваций, ЭВМ во всех отраслях, в том числе в строительстве
- Развитие информационных систем, широкое использование глобальных информационных сетей (Интернет)
- Привлечение сотрудников к управлению организации

Дифференцированные уровни квалификаций профессионального стандарта
(основа отраслевой рамки квалификации)



Направления развития УП в строительстве

«Итак, предлагается в корне изменить всю схему управления строительством. Надо учесть интерес каждого из участников, и одновременно как-то увязать их на достижение общей цели. Это называется задачей оптимизации по многим критериям. Чтобы ее решить, необходимо сначала построить математическую и информационную модель будущего объекта, над которой затем и экспериментировать: моделировать этапы жизненного цикла, устанавливать связи между параметрами, оценивать различные решения и их влияние на общий результат.»(Волков А.А, «Российская газета» 2018)

Ситуация улучшится благодаря использованию **BIM-технологий**. 12 апреля 2017 Правительством РФ была подписана дорожная карта по внедрению информационного моделирования в строительстве. **BIM-технологии** позволяют изменять представление о здании на протяжении всего жизненного цикла. Они позволяют сделать упор на таком важном этапе, как допроектное обоснование инвестиций.

Внедрение новых принципов финансирования. Это связано с переходом от долевого строительства жилья к механизму проектного финансирования. С 1 июля 2018 года вступят в действие жёсткие требования к застройщикам. «В идеале все финансовые риски должны делить между собой исключительно банки и строители»(В.В. Путин).

Повышение доступности жилья. Субсидированию процентной ставки ипотеки станет мерой только при реальном переходе на проектное финансирование. «Тогда она позволит комплексно обеспечить финансовый контроль и повысит ответственность застройщиков и строителей непосредственно за сроки и качество возводимого жилья. Именно в этом направлении мы и работаем», — заключил В.И. Ресин.

Инновации в области строительных материалов и конструкций(жидкая теплоизоляция, 3D-принтер)

Совершенствование организации строительного производства, (создаются автоматизированные системы управления, улучшающие и упрощающие методы планирования и проектирования, дистанционное планирование)



Перспективные сферы приложения УП в России

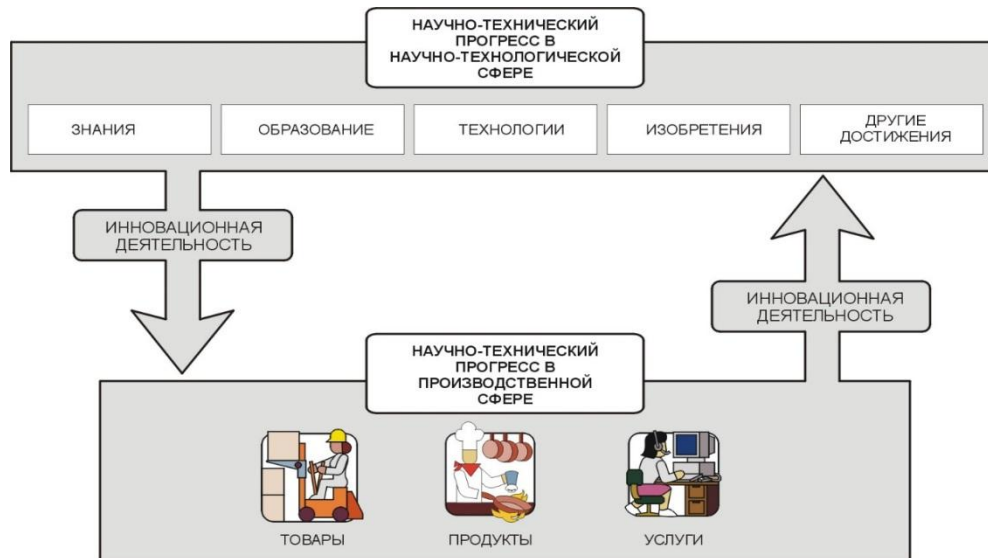


Применение имеющихся методов и средств в традиционных сферах

- Технической;
- Организационной;
- Экономической и социальной;
- Адаптация и развитие существующих разработок

Технической

- Введение в хозяйственный оборот незавершенных объектов.
- Реконструкция, перепрофилирование и введение в действие новых технологий на существующих предприятиях промышленного и других видов производств.
- Новое строительство объектов промышленного и гражданского назначения.
- Проекты сельскохозяйственного производства, переработки, хранения и распределения продукции.
- Энергетические проекты.
- Проекты горнодобывающей промышленности.
- Проекты инфраструктуры (транспорт, связь, коммуникации, информационные системы и др.).
- Технологические аспекты конверсии оборонных предприятий.
- Аэрокосмические системы.



Организационной

- Проведение крупных организационных мероприятий, в т.ч. международных: съезды, конгрессы, фестивали, симпозиумы, спартакиады, чемпионаты, олимпиады и др.
- Системы управления и информации (правительственные, муниципальные, отдельных организаций).



Экономической и социальной

- Организация отдельных тендеров, торгов, аукционов.
- Информатизация банковского обслуживания.
- Системы страхования.
- Рекреация и отдых.
- Отдельные проекты в области образования и обучения.
- Сфера обслуживания и др.



Адаптация и развитие существующих разработок

- Приватизация и реформирование существующих предприятий и организаций.
- Создание новых организаций и предприятий в условиях рыночной экономики.
- Программы в сфере развития образования и подготовки кадров.
- Системы тендеров, торгов, аукционов.
- Банковские и аудиторские системы.
- Системы социального обеспечения.
- Системы обеспечения жильем.
- Развитие топливно-энергетических систем.
- Программы преодоления технической отсталости (в т.ч. техноцентры, инновационные системы и др.
- Системы охраны окружающей среды.
- Системы утилизации бытовых и промышленных отходов.
- Программы стратегического развития регионов, народно-хозяйственных комплексов и др.



Основные тенденции развития проектного менеджмента

вызванные практическими потребностями бизнеса:

- специалисты в разных странах и в транснациональных компаниях говорили на одном языке в области управления проектами;
- стремление связывать цели проектов и критерии успеха с достижением стратегических целей бизнеса и учет интересов всех основных участников проекта;
- обеспечение эффективного управления как на уровне программ, так и портфелей проектов, что вызывает активное развитие теории и инструментария управления программами и портфелями проектов.
- повышение динамики бизнеса и снижение уровня неопределенности, как во внешней среде, так и внутри компаний;
- специализация методологии и инструментов управления проектами;
- более тесная связь проектного управления с процессами управления бизнеса в целом.

Области исследований и развития теории проектного управления

С точки зрения объекта исследования:

- вопросы интеграции проектного управления;
- развитие традиционных методов и инструментов управления на уровне отдельных проектов;
- повышение эффективности работы команды и ключевых участников проекта.

Основные проблемы в области управления проектами в **XXI** веке

1. Управление разработкой вариантов, идентификация и управление риском, всеобъемлющая интеграция взаимодействия множественных проблем;
2. Разработка и реализация стратегии эффективных закупок и работы с подрядчиками, где существенным является увеличение ценности и снижение издержек;
3. Улучшение реализации и повышение компетенции: проектирование и создание эффективной организации проекта, выполнение эффективных проектов, совершенствование навыков, знаний и опыта;
4. Предоставление информации, необходимой для наделения полномочиями людей и систем, требующихся для эффективного управления проектами;
5. Улучшенные системы для оценки, обзора и сравнения проектов.

Совершенствование УП (предложения «СОВНЕТ»)

Направления совершенствования:

1. Широкое внедрение методов и средств управления проектами в различных отраслях экономики, видах бизнеса, социальной инфраструктуры и областях государственной и общественной жизни на территории Российской Федерации;
2. Развитие профессионализма и повышение качества управления проектами в России и в мире;
3. Оказание организационной, методической и информационной поддержки членов Ассоциации в развитии и применении профессионального управления проектами;
4. Развитие и совершенствование теоретических основ и практических методов в области управления проектами;
5. Расширение числа профессиональных специалистов по управлению проектами, занятых в различных отраслях экономики, социальной инфраструктуры и областях общественной жизни на территории Российской Федерации;
6. Разработка, совершенствование, пропаганда и внедрение современных методов и инструментальных средств управления проектами;
7. Организация и методическое обеспечение различных форм профессионального обучения и обмена опытом, повышения квалификации, подготовки и переподготовки специалистов в области управления проектами.

Совершенствование УП (предложения Международной ассоциации управлениями проектами (IPMA))

Направления совершенствования:

1. Содействие сотрудничеству и создание разнообразия нашей глобальной сети для профессий, экономики, общества и окружающей среды;
2. Разработка ноу-хау предложений, продуктов и услуг под уникальные интересы отдельных лиц, проектов и организаций, в общественном и частном секторе;
3. Максимизация синергии в нашей глобальной сети, чтобы помочь всем членам ассоциации развиваться в соответствии с их потребностями;
4. Содействие признанию управления проектами и вовлечение заинтересованных сторон по всему миру в продвижении дисциплины.

Совершенствование УП (предложения Института управления проектами (PMI))

Политика РМИАА федерального управления программами направлена на четыре важных направлениях:

1. Создание ряда рабочих мест для руководителей программ в федеральном правительстве;
2. Разработка стандартов на основе политики управления программами через федеральное правительство;
3. Признавая важную роль исполнительного спонсорства и участия, назначить старшего руководителя в федеральных агентствах, чтобы нести ответственность за политику и стратегию управления программами;
4. Обмен знаниями успешных подходов к управлению программами через Межведомственный совет по управлению программами.

Совершенствование УП (предложения председателя правления Ассоциации управления проектами «СОВНЕТ» Александра Товба)

Направления развития УП:

1. Свод знаний: концепции, теория , методология, технологии;
2. Мир публикаций;
3. Международные и национальные стандарты и нормативно-методические документы;
4. Производство и рынок программных продуктов;
5. Рынок профессиональных услуг;
6. Многоступенчатые системы образования;
7. Программы сертификации.

Направления совершенствования УП

Обобщая сказанное основными направлениями совершенствования УП являются:

1. Человеческий фактор;
2. Управление рисками;
3. Долгосрочное планирование;
4. Популяризация УП и система подготовки кадров;
5. Развитие традиционных методов и инструментов управления на уровне отдельных проектов.

Человеческий фактор

Человек - главная фигура проекта. Любой проект по любым материальным и финансовым обеспечением без людей, которые осуществляют его, неэффективен. В большей степени, результат проекта зависит от человеческого фактора, чем от непредвиденных обстоятельств.

Это подтверждается и статистикой, говорящей что почти 80 % опрошенных ставят фактор человеческих отношений на первое место из всех факторов, влияющих на успешное осуществление проекта.

Таким образом, необходимо совершенствовать направление учета человеческого фактора. Для этого, надо устранить причины, способствующие ошибочным действиям человека:

- недостатки информационного обеспечения, отсутствие учёта человеческого фактора;
 - ошибки, вызванные внешними факторами;
 - ошибки, вызванные физическим и психологическим состоянием и свойствами человека;
 - ограниченность ресурсов поддержки и исполнения принятого решения
- и т.д.

Управление рисками

Согласно статистике, количество неудачных проектов находится на высоком уровне. Примерно треть проектов могут быть признаны успешными. Около половины всех проектов не полностью достигают заявленных целей или завершаются со значительным превышением ограничений по срокам и бюджету. Большая часть инициированных проектов не доводится до завершения.

Одна из причин такой негативной статистики – недостаточное управление рисками.

Необходимо точнее проводить измерение рисков, т.е. определять вероятность наступления рискового события. Оценивая риски, которые в состоянии принять на себя команда и инвестор проекта при его реализации, ***можно узнать рентабельность проекта, что имеет большое значение.***

Совершенствование области управления рисками возможно за счет:

- Выявления и идентификации предполагаемых рисков;
- Контроля, анализа и оценки действий по снижению рисков и выработке решений;
- Разработки и реализации стратегии управления рисками

и т.д.

Долгосрочное планирование

Одна из значимых составляющих процесса совершенствования управления – рыночная инфраструктура, понимание логики ее изменений и степени влияния на бизнес.

Трудность долгосрочного прогнозирования для российских менеджеров заключается в том, что реальная экономическая политика государства далека от той, при которой такое прогнозирование можно осуществлять с достаточной степенью вероятности . Поэтому временные горизонты планирования, как правило, ограничены и определяются де-факто теми кризисами, которые известны как «черный вторник», «17 августа» и т.д.

Популяризация теории управления проектами и система подготовки кадров

Необходимо совершенствовать процедуры популяризации УП.

В технически развитых странах сформирован обширный рынок услуг в области управления проектами, на котором работают тысячи компаний профессионального управления проектами. Эта профессия стала массовой и высокооплачиваемой. Подготовкой проект-менеджеров занимаются многие известные университеты, учебные центры и консалтинговые фирмы.

Для того, чтобы достигнуть уровня развитых стран и обеспечить широкомасштабное применение УП в осуществляемых в России программах и проектах, в стране должно быть по предварительным данным около 2,0 млн. специалистов, знакомых с УП в разной степени.

Развитие традиционных методов и инструментов управления на уровне отдельных проектов

Последние исследования в области развития методов и инструментов управления на уровне отдельных проектов направлены на повышение эффективности управленческих процессов за счет повышения точности оценок параметров отдельных работ в условиях роста неопределенности и рисков, ***что говорит о целесообразности совершенствования данного направления УП.***

Пример нового подхода к планированию и контролю исполнения проектов, который получил значительную популярность в последние годы,— метод критических цепочек (Critical Chain Project Management). В данном подходе разработчики попытались переосмыслить и комплексно учитывать при постановке целей и планировании различные факторы (от организационного поведения участников до перераспределения ответственности за риски).

Окончание раздела