



Организация, координация и контроль работ по проектированию, строительству и внутренней отделке.

ТЕМА ПРЕЗЕНТАЦИИ: ГОРИЗОНТЫ ПЛАНИРОВАНИЯ



Мария Кубрава

Директор департамента специальных проектов
KUBRAVA PROJECT MANAGEMENT™

E-mail: maria@Kubrava.com
Mobile: +7 (916) 817-60-86

- Теория и практика ведения проектов: эффективный подход для успешной реализации.
- Дорожная карта проекта: как определить шаги и распределить ресурсы?
- Типовые сложности на каждом этапе проекта.
- Как избежать эмоционального выгорания? Составление графика и определение нагрузки ответственных лиц.
- Реалистичный подход к планированию. Как учесть все риски и завершить проект в срок?
- Ошибки при ведении проекта. Мировой опыт и практические кейсы.

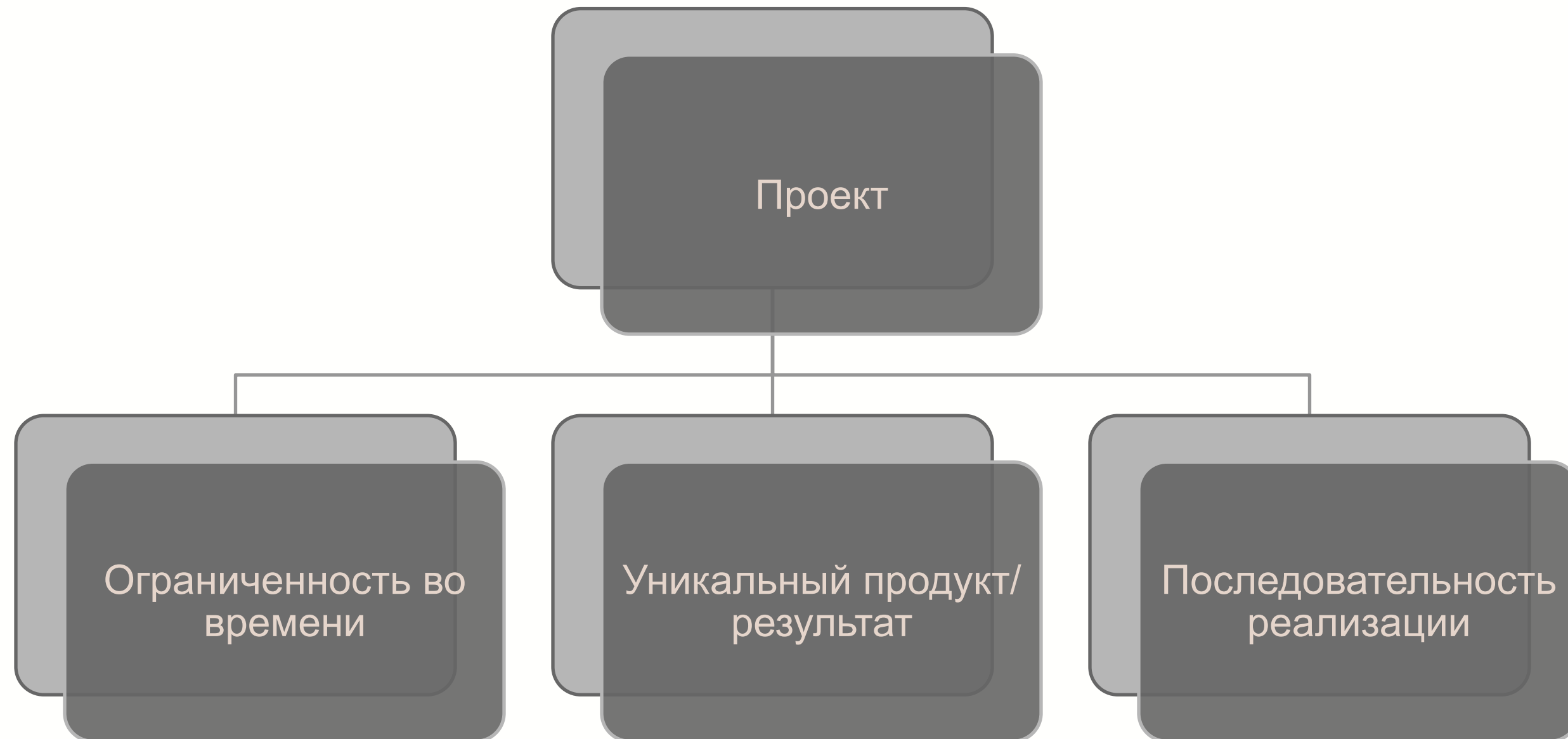
Что такое проект?

“Уникальный процесс, состоящий из набора взаимоувязанных и контролируемых работ с датами начала и окончания и предпринятый, чтобы достичь цели соответствии конкретным требованиям, включая ограничения по времени, затратам и ресурсам”

ISO/TR 10006:1997(E)

“Временная структура для создания уникального продукта, услуги.”
PMBok

“Группа работ/задач, которые необходимо выполнить в заданный период для достижения поставленных целей.”
Project Management Handbook, Cleland, King



Что входит в управление проектом?

- определение требований;
- установление четких и достижимых целей;
- уравнивание противоречащих требований по качеству, содержанию, времени и стоимости;
- корректировка характеристик, планов и подхода в соответствии с мнением и ожиданиями различных участников проекта.

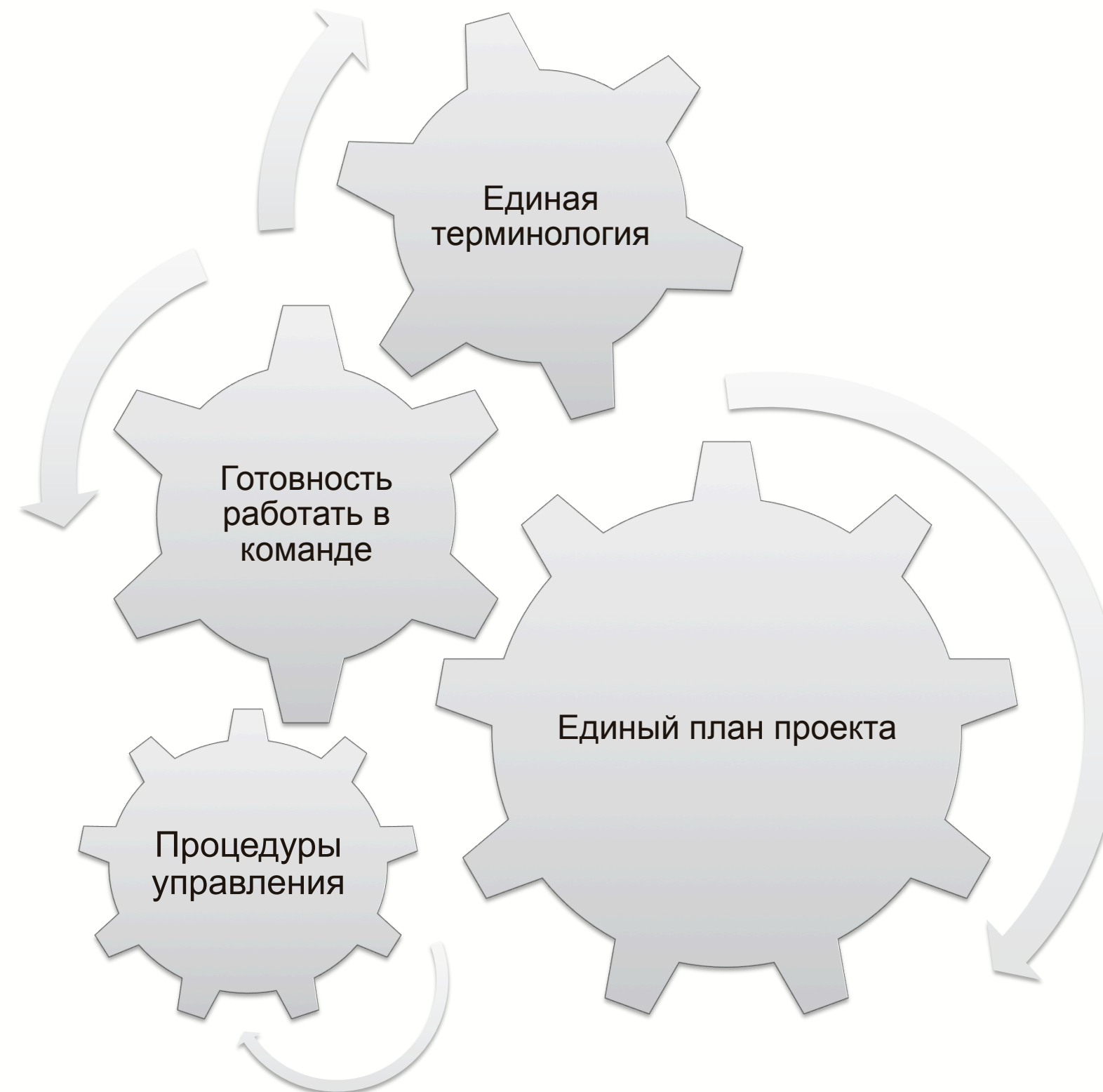


При планировании проекта важно определить:

1. Какие работы включает каждая фаза (инициирование проекта, реализация проекта, завершение проекта)
2. Результаты работ в каждой фазе и их проверка
3. Участников каждой фазы проекта
4. Каким образом должен проводиться контроль каждой фазы



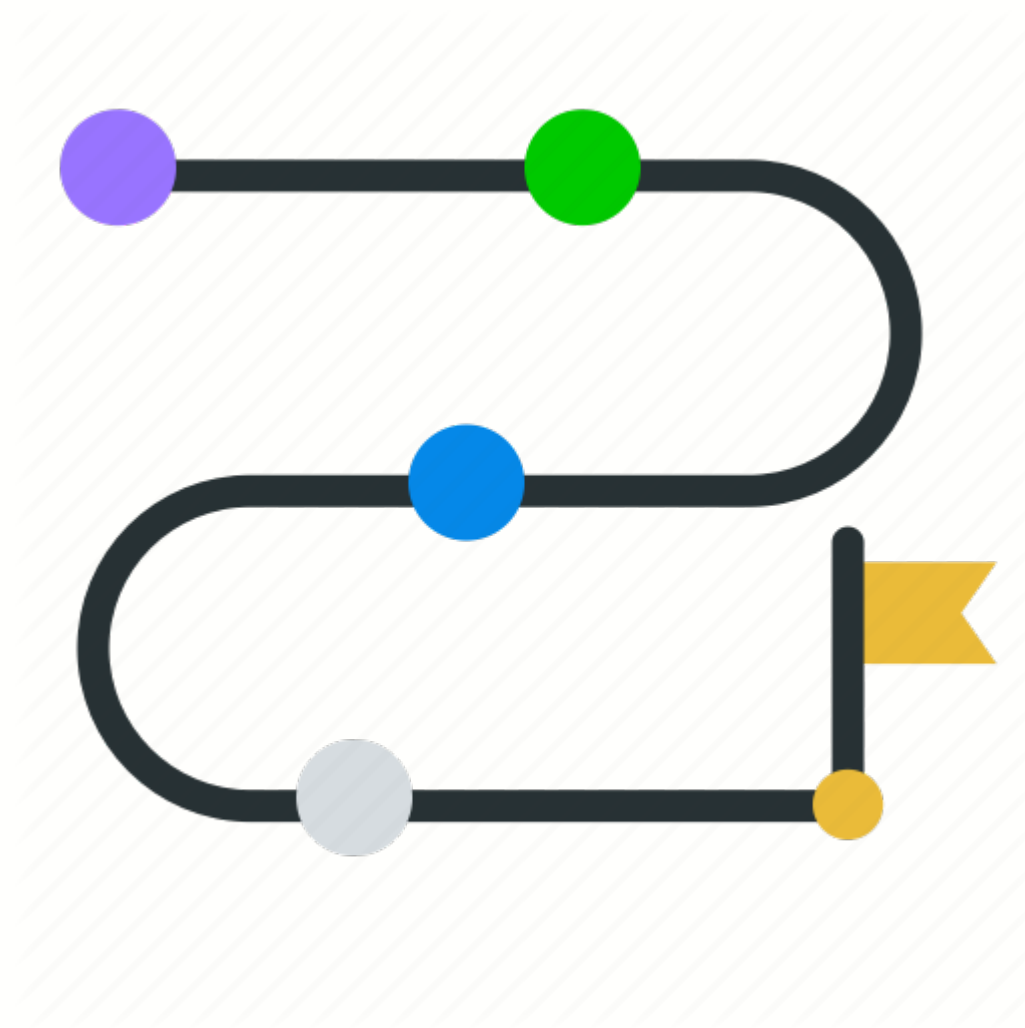
ТЕОРИЯ И ПРАКТИКА ВЕДЕНИЯ ПРОЕКТОВ: ЭФФЕКТИВНЫЙ ПОДХОД ДЛЯ УСПЕШНОЙ РЕАЛИЗАЦИИ



ДОРОЖНАЯ КАРТА ПРОЕКТА: КАК ОПРЕДЕЛИТЬ ШАГИ И РАСПРЕДЕЛИТЬ РЕСУРСЫ?

Дорожная карта - это инструмент для визуализации основных этапов задач проекта с указанием дополнительной информации (ответственных сотрудников/рисков/дат и т.д.).

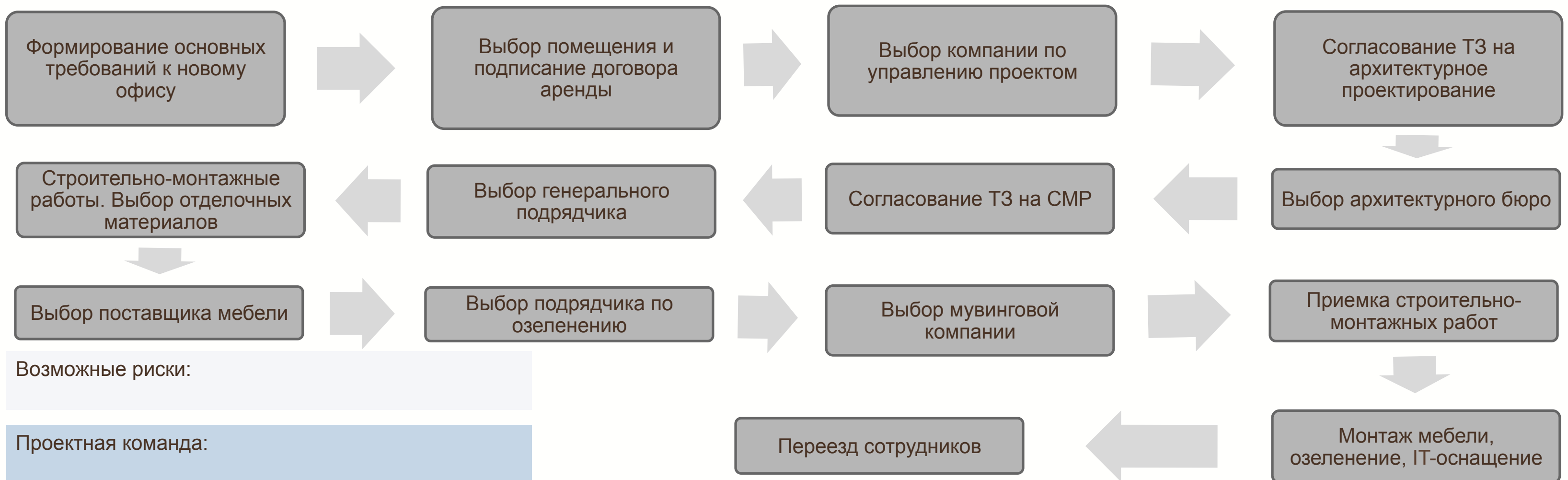
Дорожная карта дает понимание стратегии реализации проекта всем участникам проектной команды.



ДОРОЖНАЯ КАРТА ПРОЕКТА: КАК ОПРЕДЕЛИТЬ ШАГИ И РАСПРЕДЕЛИТЬ РЕСУРСЫ?

Причины переезда в новый офис:

Предполагаемая дата переезда в новый офис:



Этапы проекта по переезду компании в новый офис:

- Формирование основных требований к новому офису (предпроектные исследования, анализ текущих бизнес-процессов и предполагаемой занятости рабочих мест, что позволит определить локацию, требуемую площадь и параметры будущего помещения)
- Выбор помещения, аудит юридических и технических условий и подписание договора аренды
- Разработка и согласование ТЗ на архитектурное проектирование (параметров, условий, ограничений и т.п.)
- Выбор архитектурного бюро
- Согласование планировочных решений и архитектурной концепции.
- Проектирование архитектурное и инженерное
- Разработка и согласование ТЗ на строительно-монтажные работы
- Выбор генерального подрядчика
- Выбор поставщиков специальных систем (IT, безопасности, мультимедиа решений и т.п.)
- Строительно-монтажные работы. Согласование отделочных материалов
- Выбор поставщиков мебели
- Выбор подрядчика по озеленению
- Выбор мувинговой компании
- Приемка строительно-монтажных работ
- Монтаж мебели, озеленение, IT-оснащение
- Выбор службы эксплуатации
- Переезд сотрудников

Комплекс задач, не относящийся к операционной деятельности вашей компании (...и имеющие срок, цель, ресурсы, ценность и определенный уровень риска) – это проекты.

В чем разница?



Формирование основных требований к новому офису (предпроектные исследования, анализ текущих бизнес-процессов и предполагаемой занятости рабочих мест, что позволит определить требуемую площадь)

Типовые сложности:

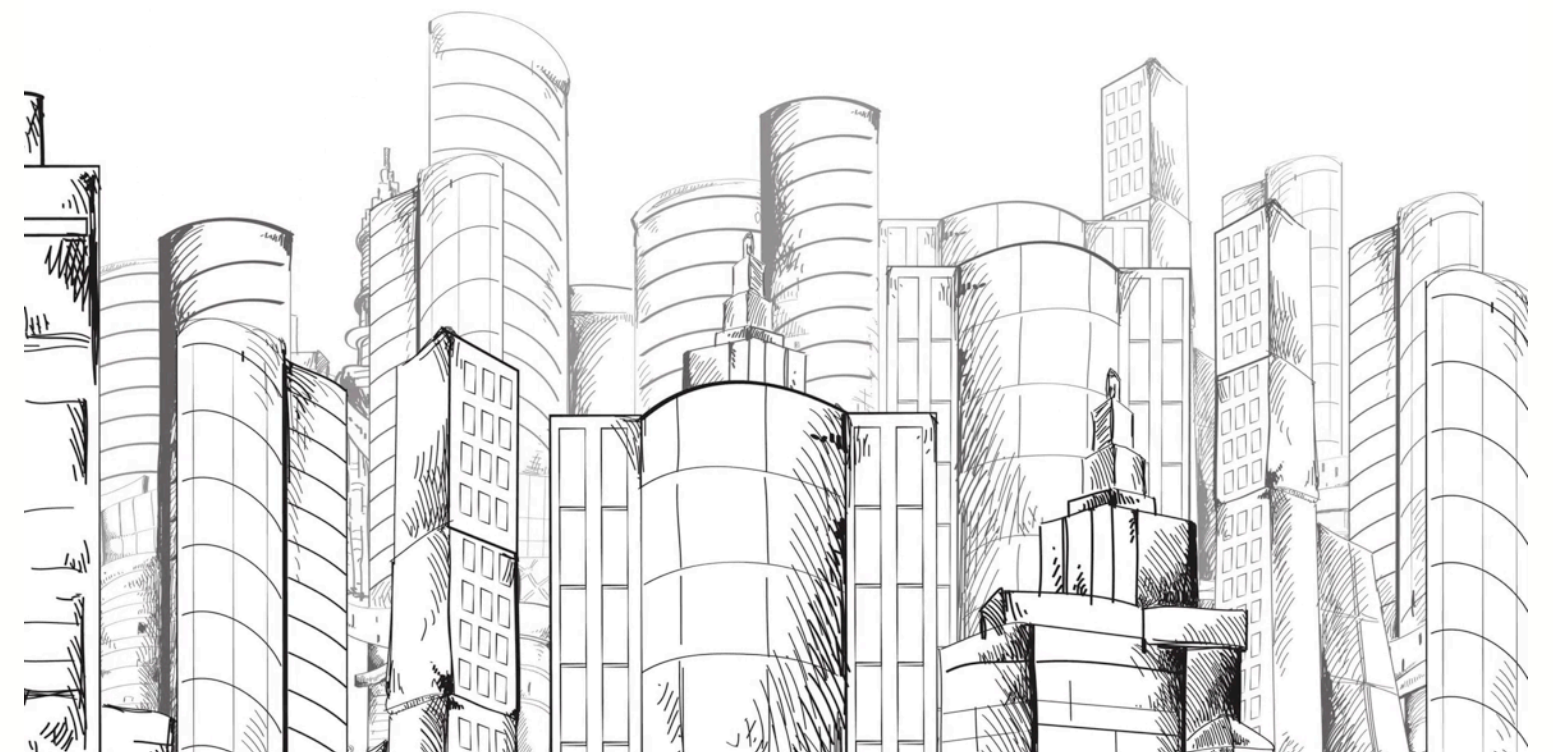
- Выбор недостаточного/слишком большого объема площадей
- Запрос избыточного/недостаточного количества переговорных комнат
- Запрос избыточного/недостаточного количества рабочих мест
- Не разграничиваются внутренние и внешние клиентские потоки
- Не учитывается логистика между подразделениями (распределение сотрудников на нескольких этажах и т.д.)



Выбор помещения аудит юридических и технических условий и подписание договора аренды

Типовые сложности:

- Выбор неудобной локации (как следствие потеря части персонала)
- Выбор БЦ слишком высокого/низкого уровня, не отвечающий имиджу компании (?)
- Выбор помещения с недостаточными энергоресурсами
- Выбор помещения с недостаточной конструктивной прочностью (нагрузкой на перекрытия)
- Не зафиксированы выделенные энергоресурсы в договоре с арендодателем



Разработка и согласование ТЗ на архитектурное проектирование

Типовые сложности:

- Не определен объем и этапы проектирования
- Не определен график проектирования и выдачи разделов документации
- Недостаточный состав разделов для проведения тендерных процедур
- Не указаны стоимостные ограничения на отделку
- Не указаны стоимостные ограничения на мебель
- Не включена разработка проекта навигации
- Не включены специальные разделы которые могут потребоваться для обеспечения соответствия проекта требованиям городских согласующих инстанций (расчет пожарных рисков, КИТМ, СТУ).



Выбор архитектурного бюро

Типовые сложности:

- Недостаточная квалификация архитектурного бюро
- Отсутствие опыта в сегменте
- Недостаток ресурсов у архитектурного бюро
- Ограниченная ответственность архитектурного бюро (соотношение оборота и стоимости проекта)
- Выбор бюро только по цене
- Выбор бюро, но не архитектора
- Не учитывается стилистическая направленность бюро



Согласование архитектурной концепции и разработка планировочных решений

Типовые сложности:

- Длительный срок внутреннего согласования
- Поверхностное отношение к разработанным планировочным решениям (что ведет к последующему внесению изменений и увеличению сроков и бюджетов проекта)
- Отсутствие понимания стоимости реализации концепции и соотнесения ее с возможностями помещения

Этап проектирования

- Разработка проектов в отсутствии исходных данных
- Не учитываются конструктивные и инженерные особенности здания
- Проект разрабатывается без возможных требований в части пожарной безопасности (СТУ, расчет пожарных рисков и т.д.)
- Не скоординирована работа проектировщиков архитектурных решений и инженерных систем



Разработка и согласование ТЗ на строительно-монтажные работы

Типовые сложности:

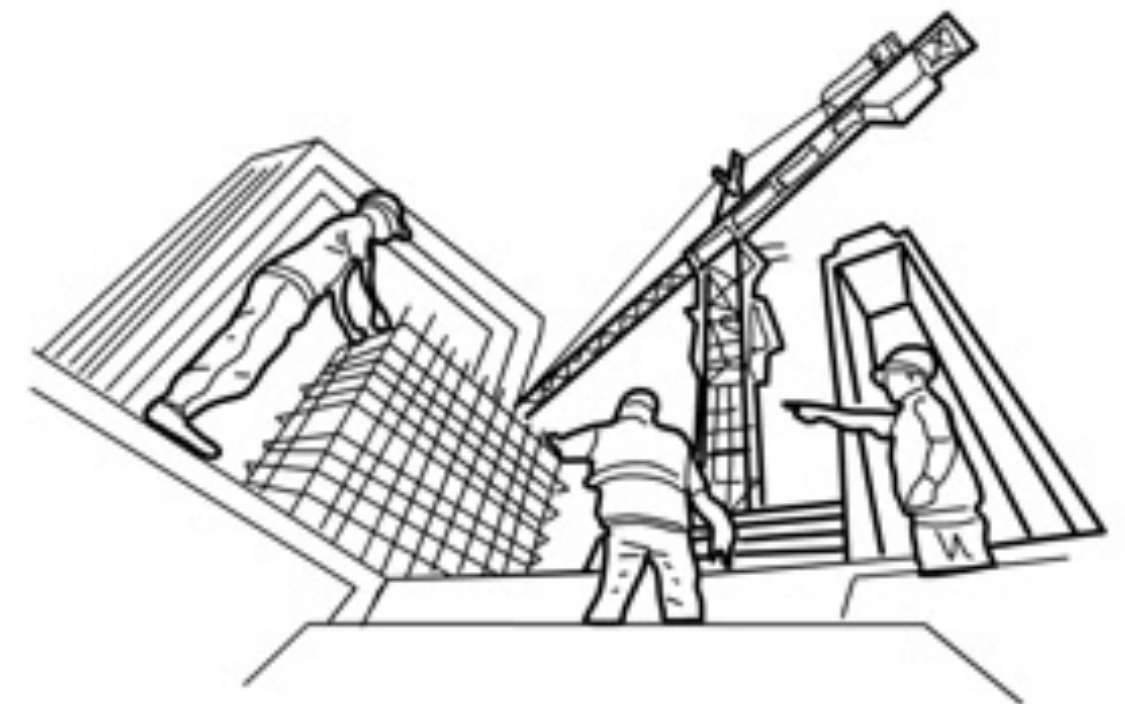
- Избыточные/необоснованные требования к инженерным системам
- Отсутствие требований к инженерным системам
- Отсутствие установленных параметров технических условий со стороны здания
- Отсутствие понимания источников компенсации дефицита энергоресурсов



Выбор генерального подрядчика

Типовые сложности:

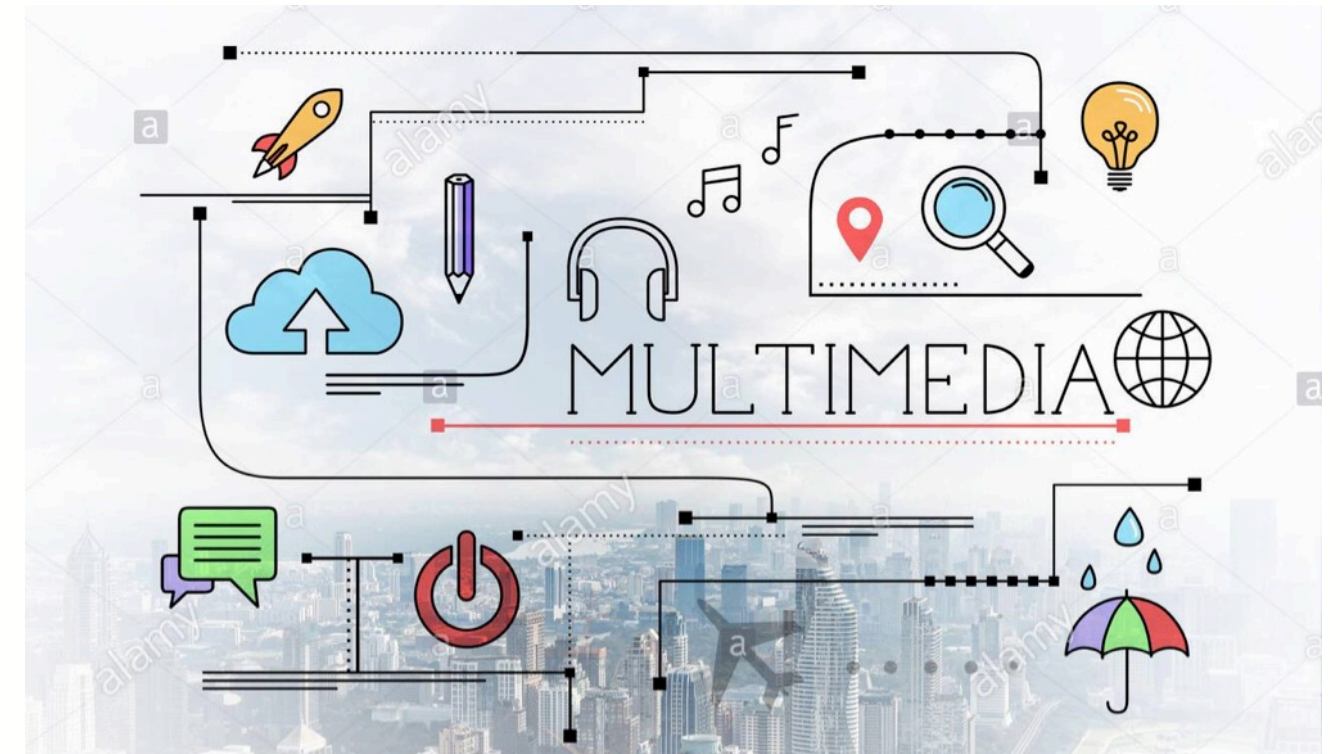
- Недостаточная/избыточная квалификация
- Отсутствие опыта в сегменте
- Недостаток ресурсов
- Недостаток ИТР
- Отсутствие проектных скидок на материалы и оборудование у подрядчика
- Ограниченная ответственность (соотношение оборота и стоимости проекта)
- Не оговорены условия работы смежников



Выбор поставщиков специальных систем (IT, безопасности, мультимедиа решений и т.п.)

Типовые сложности:

- Избыточные требования (например, профессиональные экраны стоят в 5 раз дороже решений для дома)
- Нескоординированность действий генподрядчика и подрядчика
- Выбор поставщиков значительно позже



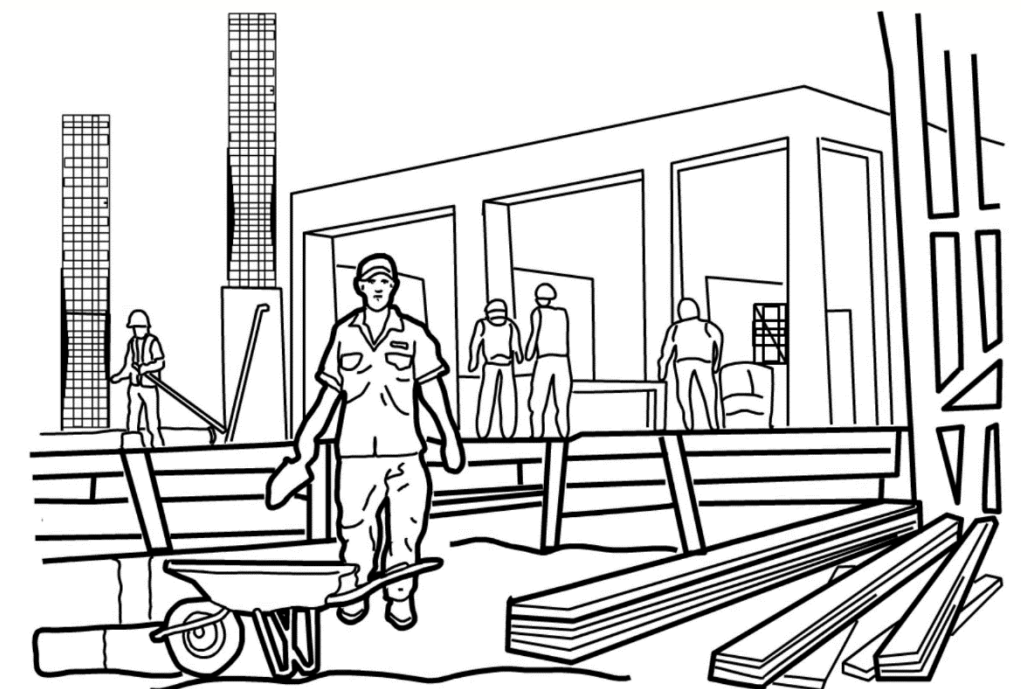
Строительно-монтажные работы. Согласование отделочных материалов

Типовые сложности:

- Отсутствие организации на проекте
- Отсутствие координации на проекте
- Отсутствие квалифицированного строительного контроля на проекте (как следствие подрядчик выполняет работу с минимальными затратами для получения максимальной прибыли)
- Отсутствие контроля за отступлениями от проектной документации
- Превышение бюджета
- Превышение сроков

Этап инженерного проектирования

- Не скоординирована работа проектировщиков и строителей
- Отсутствие сводного плана инженерных систем (что приводит к отклонениям от проекта)



Выбор поставщика мебели

Типовые сложности:

- Превышение бюджета
- Отсутствие детального ТЗ (акустические экраны/электрификация столов/ требования к системам хранения и т.д.)
- Большой выбор поставщиков на рынке, в том числе недобросовестных
- Срыв сроков поставки (каникулы на фабрике/ задержка на таможне и т.д.)
- Неучтенные заранее сервисные работы
- Низкие гарантийные сроки



Выбор подрядчика по озеленению

Типовые сложности:

- Выбор некоторых растений ведет к увеличению бюджета СМР (необходимость использования фитоламп)
- Сервисный контракт, не включающий все услуги



Выбор мувинговой компании

Типовые сложности:

- Отсутствие детально проработанного ТЗ и плана переезда
- Выбор поставщика по цене переезда рабочего места
- Сервисный контракт, не включающий все услуги



Приемка строительно-монтажных работ

Типовые сложности:

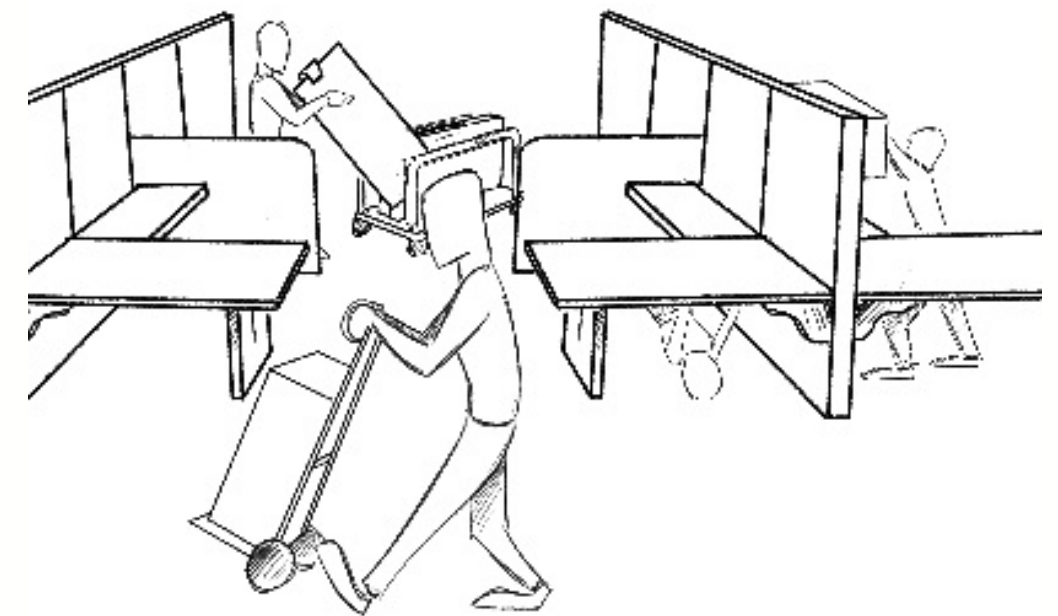
- Отсутствие экспертизы при приемке работ
- Отсутствие экспертизы при приемке скрытых работ
- Отсутствие понимания реально выполненного объема
- Несоответствие требованиям действующих норм и правил
- Отсутствие исполнительной документации и/или понимания ее необходимого состава



Монтаж мебели, озеленение, IT-оснащение

Типовые сложности:

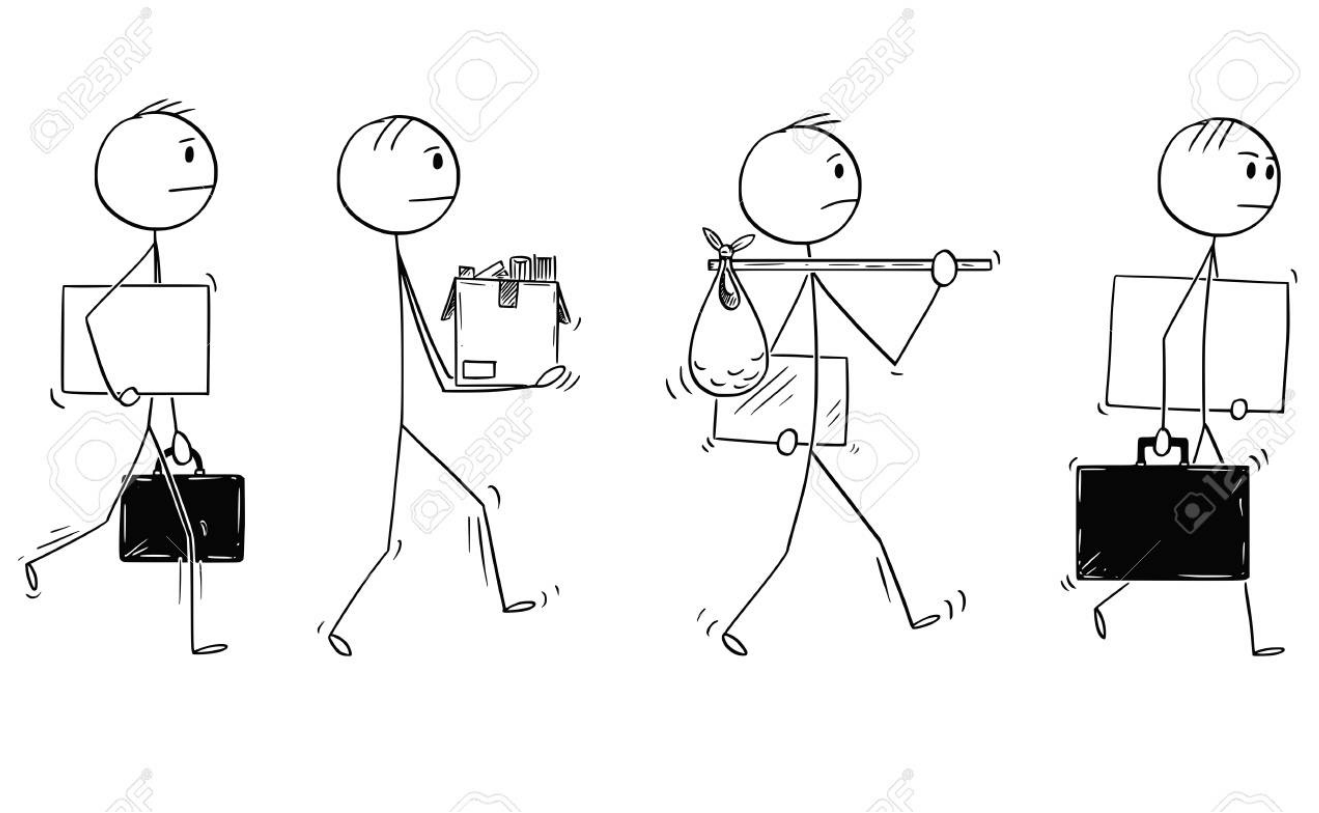
- Нескоординированность подрядчиков
- Дополнительные сервисные работы
- Отсутствие разграничения ответственности



Переезд сотрудников

Типовые сложности:

- Порча имущества компании при транспортировке
- Порча готового помещения при доставке
- Порча помещения предыдущей локации перед сдачей
- Дополнительные сервисные работы

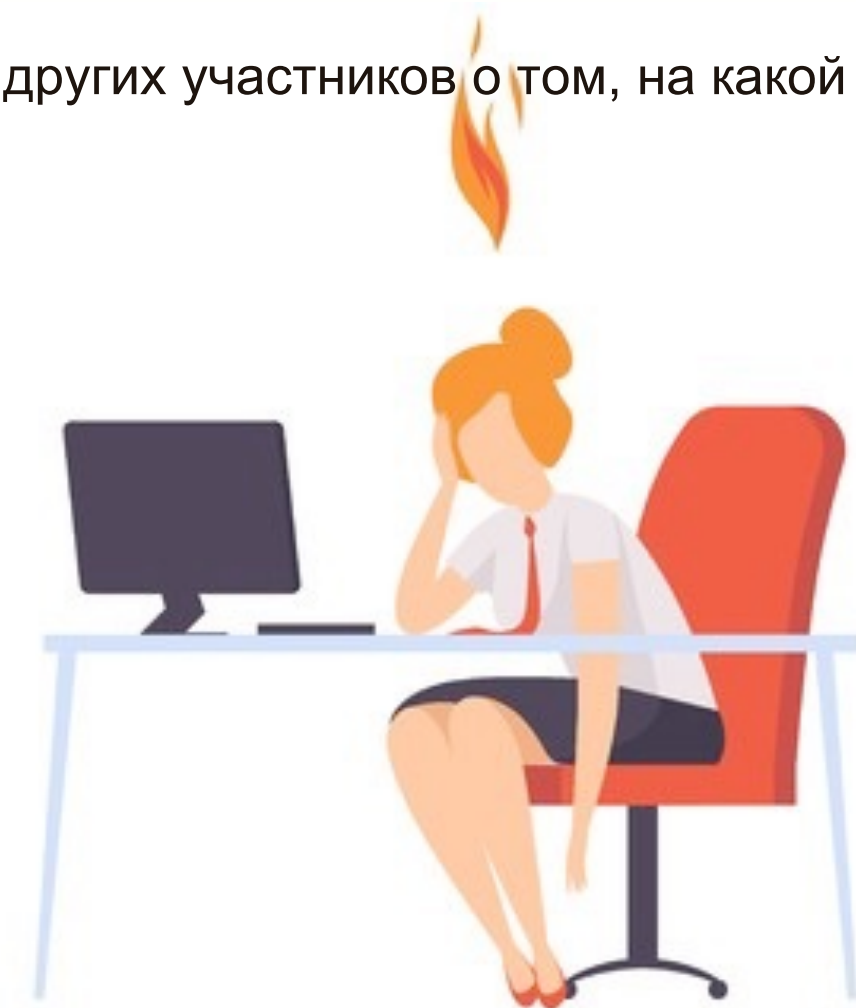


Для успешной реализации проекта очень важно в первую очередь планирование. И четкая формулировка целей и требований



Как избежать эмоционального выгорания?

- Заранее делегируйте задачи и назначайте ответственных
- Организуйте ваш внутренний процесс: соберите требования к ТЗ, предупредите других участников о том, на какой стадии проекта понадобится их вовлеченность.
- Обратитесь к экспертам
- Запланируйте реальные сроки («9 женщин за 1 месяц не родят ребенка»)



Причины срыва сроков проекта

- Неопределенность на старте проекта (нечеткое ТЗ)
- Большое количество сторон, определяющих требования
- Постоянное внесение изменений в проект
- Увеличенные сроки внутреннего согласования
- Срыв сроков подрядчиками

Сложность = Риск



Как минимизировать риски?

- Неопределенность на старте проекта (нечеткое ТЗ) → **Детально проработать ТЗ. Привлечь экспертов**
- Большое количество сторон, определяющих требования → **Выработать логику отбора**
- Постоянное внесение изменений в проект → **Максимально предусмотреть все требования в ТЗ**
- Увеличенные сроки внутреннего согласования → **Регламентировать сроки и заранее утвердить их с ЛПР**
- Срыв сроков подрядчиками → **Штрафные санкции в договоре. Предусмотреть временные резервы:**



Почти 50% проектов превышают бюджеты, 51% проектов не укладывается в сроки, многие из них не согласованы с целями и стратегией, терпят крах в связи с провалами в коммуникации.

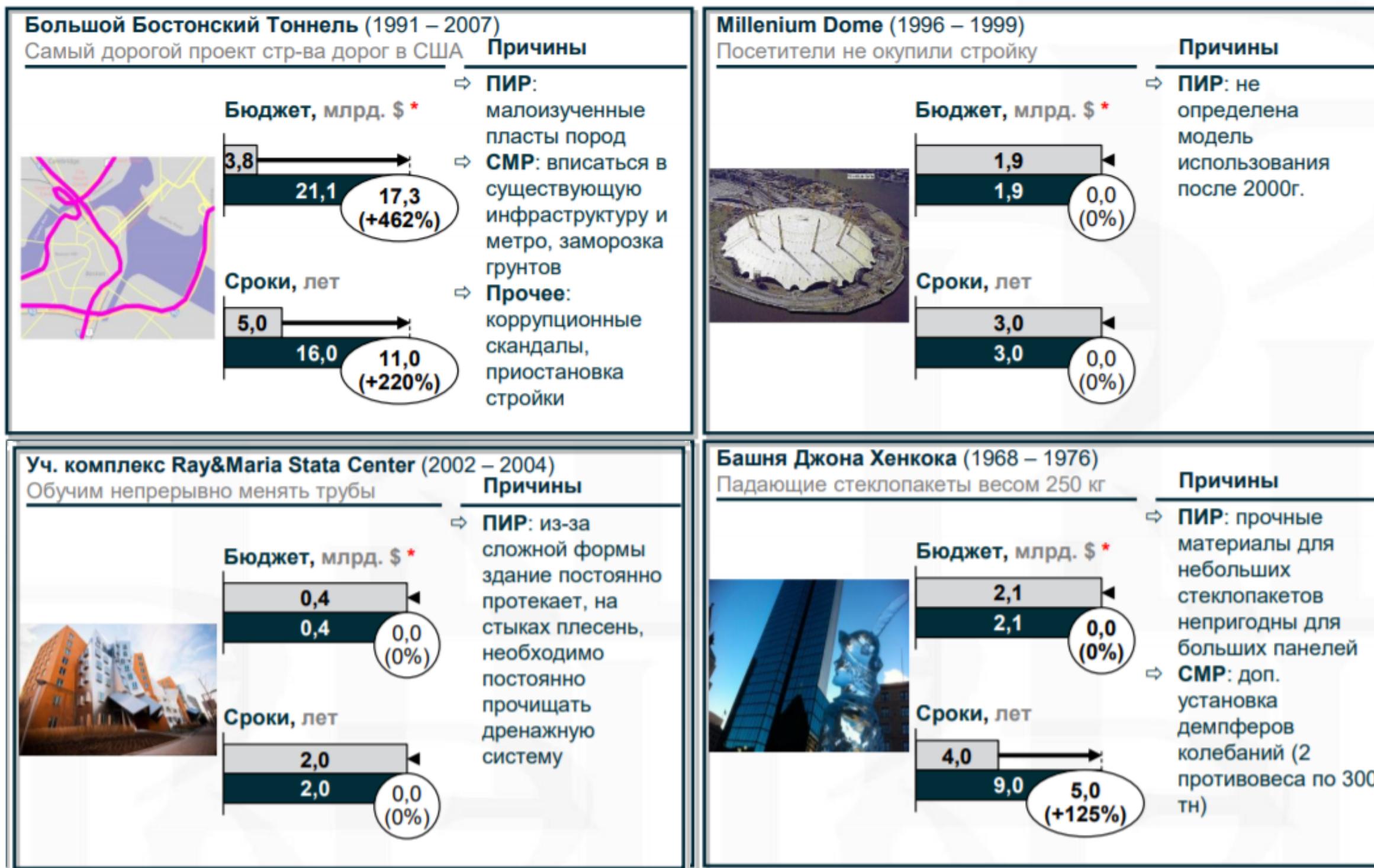
В исследовании проектов 10 тысяч компаний PricewaterhouseCoopers отмечается, что только 3% компании, вошедших в исследование, завершили на 100% успешно свой проект.

:

Типовыми ошибками большинства этих проектов являются: плохая организация и планирование, проблемы с лидерством, отсутствие понимания, как будут приниматься решения по проектам, нехватка людей, которые делают нормальные оценки и анализы, нет заблаговременной договоренности относительно критериев качества проекта, отсутствие правильных коммуникаций.

Алина Гроссман





* оценка бюджета приведена в сопоставимых ценах на декабрь 2019г.

(С) Иванов А.



:

БЛАГОДАРЮ ЗА ВНИМАНИЕ И УСПЕШНЫХ ВАМ ПРОЕКТОВ!



✓ МЫ ГАРАНТИРУЕМ СПОКОЙСТВИЕ И УВЕРЕННОСТЬ ЗА РЕЗУЛЬТАТ

КОНТАКТЫ

Россия, 125057, г. Москва,
Чапаевский переулок, дом 6

тел.: +7 (495)
241-22-71

info@kubrava.com

МЫ В СОЦСЕТЯХ



@sariccpm



@sariccpm

