



GGY332

Proje Yönetimi ve Denetimi

Prof. Dr. Harun TANRIVERMİŞ

Ankara Üniversitesi UBF Gayrimenkul Geliştirme ve Yönetimi Bölümü



INTERNATIONAL
VALUATION
STANDARDS
COUNCIL



RICS



GGY 332

Temel Kavramlara Giriş: Proje, Yatırım, Plan ve Planlama, Ekonomik Büyüme ve Gelişme İlişkileri, Proje Ekonomisi ve Fizibilite Proje Maliyet Yönetimi Uygulamaları ve Raporlama



INTERNATIONAL
VALUATION
STANDARDS
COUNCIL



RICS



Proje ve Proje Döngüsü Kavramı

- “Proje” konusunda değişik tanımlamalar yapılmıştır. Bu tanımlamalardan bazıları aşağıda verilmektedir:
 - Proje temel olarak bir yatırım önerisidir.
 - Proje, ekonomik ve teknik yapılabilirliğe sahip minimum yatırımdır.
 - Proje, yatırıma yönelik her hangi bir tasarımın analiz edilebilen ve değerlendirilebilen en küçük birimidir.
 - Proje, başlı başına değerlendirilebilen her hangi bir yatırım unsurudur. (Dikley ve Miller 1984; Little ve Mirrlees 1974; Adler 1971)
 - Görüldüğü gibi bu tanımlamalar genel olarak proje ile yatırım kavramlarının yakından ilişkili olduklarını ortaya koymaktadır.
 - Projelerin genel özelliklerinden hareket edildiğinde ortak bazı noktalar tespit edilebilmektedir:
 - Proje, bir gereksinimden (talep) doğar ve bu gereksinimi karşılamaya yönelik olarak tasarlanır.



INTERNATIONAL
VALUATION
STANDARDS
COUNCIL



RICS



Proje ve Proje Döngüsü Kavramı

- Proje, belli bir zaman aralığında ve mekanda gerçekleşir.
- Proje, belli girdiler (kaynak) tüketir ve çıktılar (mal veya hizmet) üretir.
- Proje, alternatif projelerin kullanabileceği kaynakları tüketir.
- Proje kavramı ele alınırken unutulmaması gereken en önemli noktalardan biri proje kavramının statik ve tek aşamalı bir olay olarak değil, dinamik ve çok aşamalı bir süreç olarak anlaşılmasıdır. Mantıksal bir dizin oluşturan bu aşamalara veya sürecin bütününe “proje döngüsü” veya “proje çevrimi” denmektedir. Klasik anlamda bir proje döngüsü;
 - Proje geliştirme,
 - Proje hazırlama,
 - Proje analizi,
 - Proje uygulama ve
 - Proje değerlendirme

aşamalarından oluşur



Proje ve Proje Döngüsü Kavramı

- Birbiriyle yakından ilişkili olan ve bütünsel olarak ele alınması gereken bu aşamaların karar alma sürecinde dikkate alınması gerekir. Bu aşamalardan birinden diğerine geçiş kesin ve açık bir karar gerektirir. Yatırım projeleri bu aşamalardan ve aşamalar arasında geri beslemelerden geçerek olgunlaşır (Ayanoğlu, vd. 1996).
- Her aşama için gerekli karar, bu kararda kimlerin sorumluluk üstleneceği, karar almaya baz teşkil eden bilgiler, yapılması gereken çalışmalar ve karar almada kullanılacak ölçütler ana hatlarıyla önceden belirlenmelidir. Her aşama bir sonraki aşamanın başarısı için önemli bir temel oluşturmaktadır. Başarılı bir proje, fikir düzeyinden tamamlama sonrası değerlendirmeye kadar uzanan bütün sürecin dikkate alınması ile gerçekleştirilir.



INTERNATIONAL
VALUATION
STANDARDS
COUNCIL

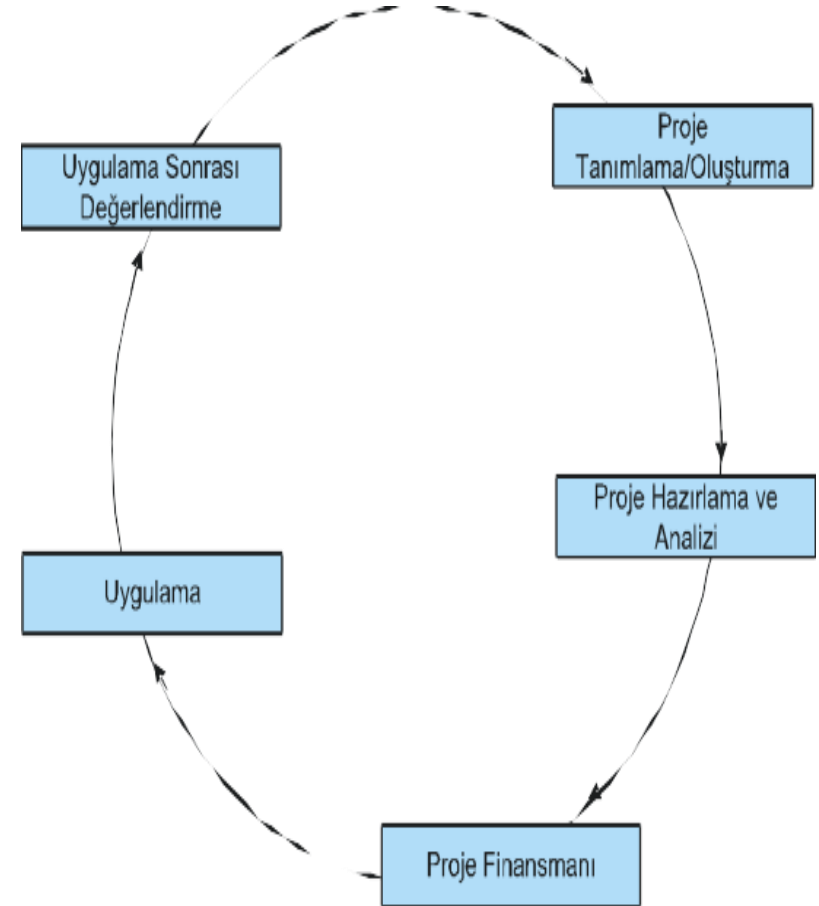


RICS



Proje Döngüsü Kavramının Gelişimi

- Projelerin karlılık analizi şeklinde başlayan çalışmalar daha sonra geliştirilerek projenin tüm aşamalarını kapsayacak şekilde Proje Döngüsü Yönetimi (Project Cycle Management, PCM), kısaltılmış olarak PDY, kapsamında ele alınmaya başlanmıştır.
- Proje döngüsünün ilk modeli Baum tarafından 1970'lerde Dünya Bankası için geliştirilmiş olup, bu modelde PDY'in dört evresi bulunmaktadır; Proje Oluşturma, Proje Hazırlama, Proje Analizi ve Uygulama. Daha sonra bu döngüye Uygulama Sonrası Değerlendirme evresi de eklenmiştir (Baum, 1978). Şekilde geliştirilen son model yer almaktadır.



INTERNATIONAL
VALUATION
STANDARDS
COUNCIL



RICS



Dünya Bankası Proje Döngüsü Yönetimi



- Baum'un ortaya koyduğu bu model üç yönden eleştirilmiştir; basitlik, Dünya Bankasına özgü oluşu ve tam bir çevrim oluşturmaması. Bu eksiklikleri gidermek ve diğer bazı noktaları da vurgulamak için pek çok başka model geliştirilmiştir. Bunlardan bir kısmı oldukça karmaşık modellerdir. Örneğin, Rondinelli (1977) Baum'un modeline ilaveler yaparak yeni bir proje döngüsü oluşturmuştur. Rondinelli'nin modelindeki en belirgin farklılık döngüdeki analizi müzakere ve onaylamadan ayırması; ayrıca modele izleme ve kontrol, tamamlama ve bitirme evrelerini de eklemesi olmuştur.
- 1979 yılında Kalkınma Projesi Yönetim Merkezi (Development Project Management Centre, DPMC) tarafından geliştirilen model üç evre üzerinde vurgu yapmıştır; onaylanma öncesi planlama, onaylama sonrası planlama ve çıktı üretimi ve dağıtımı. Ancak, bu modelin geri besleme sürecine yer vermemesi nedeniyle döngü olarak değerlendirilmesi zor görünmektedir.



INTERNATIONAL
VALUATION
STANDARDS
COUNCIL



RICS



Dünya Bankası Proje Döngüsü Yönetimi

- Goodman ve Love 1979 yılında Birleştirilmiş Proje Planlama ve Proje Döngüsü (Integrated Project Planning and Management Cycle) adıyla yeni bir döngü geliştirmişlerdir. Bu modelde aşağıda sayılan evreler yer almaktadır;
 - Planlama, analiz ve tasarım,
 - Seçme, onaylama ve uygulama,
 - İşletmeye alma, kontrol ve teslim
 - Değerlendirme ve düzeltme



INTERNATIONAL
VALUATION
STANDARDS
COUNCIL



RICS



UNIDO Proje Döngüsü Yönetimi

- Bu yaklaşımda yer alan evrelerin bir döngü oluşturması yeni bir katkı olarak değerlendirilmiştir.
- Behrans ve Hawranek (UNIDO 1991) tarafından geliştirilen model ağırlıklı olarak sanayi projeleri için düşünülmüş olsa da genel bazı özellikleri de içermektedir. Bu yaklaşımda üç ana evre bulunmaktadır;
 - Yatırım öncesi evre
 - Yatırım evresi
 - İşletme evresi
- Bu ana evrelerin her birinin alt evreleri ve alt evreler kapsamında yapılması gereken çalışmalar söz konusudur.



INTERNATIONAL
VALUATION
STANDARDS
COUNCIL



RICS



Kaynaklar



- Adams, J.R., 1997. Principles of Project Management (Collected Handbooks from the Project Management Institute), Project Management Institute, USA.
- Armstrong, M. and Baron, A., 1998. Performance Management Handbook, IPM, London.
- Billingham, V., 2008. Project Management: How to Plan and Deliver a Successful Project (Studymates), 3rd Edition, The Project Management Excellence Centre Inc., USA.
- Burke, R., 1999. Project Management- Planning & Control Techniques, West Sussex: John Wiley, USA.
- Crockford, N., 1980. An Introduction to Risk Management, Woodhead-Faulkner, Cambridge, UK.
- Flanagan, R. and Norman, G., 1993. Risk Management and Construction, Blackwell, Oxford, UK.
- Griffith, A. and Watson, P., 2003. Construction Management: Principles and Practice, Palgrave.
- Heagney, Joseph. 2011. Fundamentals of Project Management, 4th Edition, New York, USA.
- Kerzner, H., 2009. Project Management-A Systems Approach to Planning, Scheduling and Controlling, 10th Edition, John Wiley & Sons Inc., USA.
- Knapp, B.W., 2010. Essential Project Management Templates, The Project Management Excellence Centre Inc., USA.
- Kymmell, W., 2008. Building Information Modeling: Planning and Managing Construction Projects with 4D CAD and Simulations, 1st Edition, McGraw-Hill Construction Series, Set 2, USA.
- Larson, E.W. and Gray, C.F., 2010. Project Management: The Managerial Process, 5th Edition, McGraw-Hill Higher Ed., USA.
- Lock, D., 2007. The Essential Project Management, 3rd Edition, Gower Publishing Ltd., USA.



INTERNATIONAL
VALUATION
STANDARDS
COUNCIL



RICS



Kaynaklar



- Macedo, M.E., 1978. Value Management for Construction, John Wiley and Son, New York, USA.
- Project Management Institute Global Standard, 2008. A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide), 4th Edition, Project Management Institute, USA.
- Raftery, J., 1994. Risk Analysis in Project Management, Chapman and Hall, London, UK.
- Shenhar, A.J. and Dvir, D., 2007. Reinventing Project Management: The Diamond Approach to Successful Growth and Innovation, Pearson Business, USA.
- Smith, J., 1998. Building Cost Planning for the Design Team. Deakin University Press, Geelong.
- Snijders, P., Wuttke, T. and Zandhuis, A., 2013. A Pocket Companion to PMI's PMBOK® Guide, 5th Edition, Van Haren Publishing, USA.
- Walker, A., 2015. Project Management in Construction, 6 th Edition, Wiley-Blackw



INTERNATIONAL
VALUATION
STANDARDS
COUNCIL



RICS

