

## **Тема 1. История управления проектами в России и за рубежом.**

1. Управление проектами за рубежом
  - Основные вехи истории управления проектами
2. Управление проектами в России
  - Основные этапы развития методов управления проектами в России
3. Управление проектами в переходной экономике
  - Характеристика социально-экономических изменений в переходный период
  - Структура и характеристика проектов и проектной среды
  - Характеристика систем и практики управления проектами
  - Особенности управления проектами в переходной экономике

### **Литература:**

1. Воропаев В.И., Гальперина З.М., Разу М.Л., Секлетова Г.И., Якутин Ю.В. и др. Управление программами и проектами/ под редакцией Разу М.Л. Модуль 8. В 17-модульной программе для менеджеров «Управление развитием организации». –М.:Инфра-м, 1999. – С.392.
2. Воропаев В.И. Управление проектами в России. – М.: Аланс, 1995. – С.225.
3. Кочетков А.И., Никешин С.Н., Рудаков Ю.П., Шапиро В.Д., Шейнберг М.В. Управление проектами. Зарубежный опыт. – СПб: ДваТри, 1993. – С.446.
4. Решке Х., Шелле Х. Мир управления проектами. –М.:Аланс, 1994.
5. Ильин Н.И., Лукманова И.Г. и др. Управление проектами. СПб.:ДваТри, 1996. – С.610.
6. Позняков В.В. Сравнительный анализ управления проектами в рыночной и централизованной экономике//Управление проектами в СССР: Сборник трудов международного симпозиума. Москва, 22-31 мая, 1991/СОВНЕТ. – М.:Издательство АЛАНС, 1992. – Т.2. С.172-181.
7. Позняков В.В., Алешин А.В. Акционирование госпредприятий в России с точки зрения Управления проектами//Проекты и управление проектами в России и в Восточной Европе: Сборник трудов международного симпозиума. Москва, 7-10 сентябрь, 1993/СОВНЕТ. – М.: АЛАНС, 1993. – С.211-216
8. Сборник трудов международного симпозиума «Управление проектами в переходной экономике: инвестиции, инновации, менеджмент», Москва, 4-6 июня, 1997/СОВНЕТ. – М.: 1997. Т.1. Т.2. С.728.
9. Мазур И.И., Шапиро В.Д. и др. Управление проектами: Справочное пособие/Под редакцией И.И. Мазура и В.Д.Шапиро. – М.:Высшая школа, 2001. – С.875.
- 10.Управление проектами: Основы профессиональных знаний, Национальные требования к компетенции специалистов. М.: Изд-во «Консалтинговое Агентство «КУБС Групп – Кооперация, Бизнес-Сервис», 2001

### **Текст лекций**

## ***Управление проектами за рубежом***

Истоки управления проектами уходят в глубь истории. Однако зарождение управления проектами как самостоятельной дисциплины относится к 3-м годам и связывается с разработкой специальных методов координации инжиниринга крупных проектов в США – авиационных в US Air Corporation и нефтегазовых в известной фирме Eххон.

#### Основные вехи истории управления проектами

30-50 годы – начало управления проектами на Западе:

- 1937г. – американским ученым Гуликом была осуществлена первая разработка по матричной организации для руководства и осуществления сложных проектов.
- 1956г. – компания «Дюпон де Немур» образовала группу для разработки методов и средств управления проектами.
- 1957г. – коллективом Remington Rand, возглавляемым Kelly и Walker, был разработан метод критического пути (СРМ) с программной реализацией на ЭВМ UNIVAC.
- 1957-58 гг. – для программы Поларис (US Navy) была разработана и опробована система сетевого планирования PERT.
- 1959г. – комитетом Андерсона (NASA) был предложен системный подход к управлению проектом по стадиям его жизненного цикла, в котором особое внимание уделялось предпроектному анализу.
- Разработанные в 1956-58гг. методы и техника сетевого планирования дали мощный толчок развитию УП.
- Развитие УП в 50-е годы завершилось публикацией Gaddis в Harvard Business Review первой обобщающей статьи по управлению проектами.

60-е годы – развитие методов сетевого планирования:

- Развитие УП концентрируется почти исключительно на методах и средствах PERT и СРМ.
- Распространение сетевых методов УП в Европу и другие континенты.
- Появление матричной формы организации.
- Разрабатывается целостная система материально-технического обеспечения (1966)
- Появляется система GERT (1966), использующая новую генерацию сетевых моделей
- Создаются профессиональные организации управления проектами
  - В Европе – Международная Ассоциация управления проектами (IPMA) – 1965г.
  - В Северной Америке – Институт управления проектами (PMI) – 1969г.

70-е годы – развитие системного подхода к управлению проектами

- в УП учитывается «внешнее» окружение проектов.
- 1971г. - решаются проблемы руководителя проекта и команды проекта.
- 1977г. – разрабатываются методы управления конфликтами.
- 1977-79 гг. – разрабатываются организационные структуры УП.
- Создаются профессиональные организации УП:

- В Австралии (AIPM)
- В Азии (ENAA)

В 80-е годы – управление проектами сформировалось как сфера профессиональной деятельности

- В начале 80-х – высокий уровень неудач воплощения УП.
- Развиваются методы УП в строительстве с ориентацией на заказчика.
- В практику входят методы управления изменениями.
- Развивается управление качеством в проекте.
- Управление риском выделяется в самостоятельную дисциплину в сфере УП.
- В США публикуется первая версия коллективной работы института IPM – Project Management Body of Knowledge (Свод знаний по УП), в которой определены место, роль и структура методов и средств УП и их вклад в общее управление

В 90-е годы – новые направления и сферы приложения управления проектами:

- Начало трансферта знаний и опыта УП в развивающиеся страны.
- Осознание возможностей и полезности применения УП в нетрадиционных сферах.
- Осознание необходимости и практическое начало процессов глобализации, унификации и стандартизации в области УП.
- Начало разработки и использования в УП новых информационных технологий, в т.ч. сетевых.
- Разработка и ввод в действие программ сертификации менеджеров проекта.
- Разработка и ввод в действие международных (ISO 10006-10007) и национальных (APM, PMI, AI PM) стандартов по управлению проектами.

## ***Управление проектами в России***

Развитие методов управления проектами в России шло в русле мирового развития УП с некоторым отставанием от Запада, которое связано главным образом с отставанием в компьютеризации и информационных технологиях, а также в масштабах практического применения УП, вызванных невостребованностью УП существовавшими до недавнего времени планово-распорядительной экономикой и административно-командными методами управления.

Основные этапы развития методов УП в России:

30-50 годы – истоки управления проектами:

- Начало УП в СССР уходит своими корнями в индустриализацию тридцатых годов. Рост однотипного, серийного производства, прежде всего в сфере жилищного строительства, дал толчок для развития

теории и практики поточной организации работ по реализации строительных проектов.

- Опираясь на опыт массового жилищного и растущего промышленного строительства, в стране развивается теория строительного потока, которая явилась фундаментом современной научной организации и управления строительным производством. С полным основанием можно считать, что в период с тридцатых до начала шестидесятых и были заложены начальные основы управления проектами в России. Планирование и контроль выполнения проектов в этот период базируется на детерминированных линейных моделях Гантта и циклограммах с использованием графоаналитических методов их расчета и оптимизации.

60-е годы – начало развития и внедрение методов сетевого планирования и управления

- Развитие современных методов УП началось в СССР с появления первых публикаций о сетевых методах.
- Первые работы по сетевым методам в СССР.
- Развитие методов сетевого моделирования и календарного планирования.
- Первые программные средства для расчета сетевых графиков.
- Развитие стохастических и альтернативных моделей, учитывающих вероятностную природу различных элементов проекта.

70 годы – развитие системного подхода и программных средств для УП

- Развитие систем сетевого планирования и управления (СПУ)
- Первые программные комплексы для УП
- Первые комплексы программ для многопроектного управления программой деятельности организации с учетом ее целей и ресурсных возможностей
- Создание автоматизированных систем управления организациями и предприятиями (АСУП) в различных отраслях народного хозяйства.

80 годы – создание интегрированных систем управления

- Создание интегрированных автоматизированных систем управления (ИАСУ) становится основой технической политики в области автоматизации производства и управления и др. ИАСУ создавались с начала 80-х годов во многих крупных промышленных и строительных организациях, объединениях, главках и министерствах.

90 годы – развитие и внедрение профессионального управления проектами

- Создание Советской Ассоциации управления проектами СОВНЕТ.
- Изучение возможности использования УП как методов и средств управления реформами.
- Развитие современных методов и средств УП, отвечающих условиям России
- Созданию рынка услуг и программных продуктов по УП.

- Разработка и ввод в действие национальной программы подготовки и сертификации менеджеров проекта на основе международных требований и стандартов;
- Начало применения УП в нетрадиционных сферах: социальные и экономические проекты и др.

## ***Управление проектами в переходной экономике***

Сформировавшееся преимущественно в 70-90 годы современное представление о профессиональном УП основано на вкладе и опыте технически развитых стран с относительно стабильными социально-экономическими условиями. Поэтому перед Россией, сравнительно недавно присоединившейся в «Мир УП», стоит проблема выбора: по какому пути должно идти национальное развитие и применение УП?

Характеристика социально-экономических изменений в переходный период:

- Изменение отношений собственности
- Политическая и экономическая нестабильность
- Глубокая дифференциация и снижение жизненного уровня при опасном возрастании социальной и правовой незащищенности населения
- Кризисное состояние экономики и производства
- Недостаточность и труднопредсказуемость изменения законодательного и правового регулирования
- Обременительная налоговая система
- Слаборазвитая рыночная инфраструктура
- Несогласованность действий исполнительной власти федерального уровня и субъектов федерации
- Высокий уровень влияния на экономику теневых и криминальных структур
- Другое

Структура и характеристика проектов и проектной среды:

- Изменение структуры осуществляемых проектов с увеличением их числа в нетрадиционных областях: организационных, социально-экономических и смешанных
- Резкое сокращение числа крупных долгосрочных программ и мегапроектов, многократное увеличение доли краткосрочных монопроектов и связи и увеличением риска и сокращением доли централизованных инвестиций
- Изменение традиционных сфер приложения проектов и их ориентация на быстрокупаемые отрасли и сферы, а также на владельцев (заказчиков) и потребителей
- Изменение инвестиционной политики, структуры и источников инвестиций
- Изменение инвестиционного климата, приведшее к резкому снижению инвестиционной активности

Характеристика систем и практики управления проектами

С точки зрения влияния изменений в проектной сфере на компоненты УП можно отметить:

- Необходимость учета в УП интенсивных и часто непредсказуемых изменений и повышенных рисков;
- Необходимость введения переходных организационных проектно-ориентированных форм и структур матричного и смешанного типа с перераспределением компетентности, ответственности и использованием экономических методов стимулирования и санкций;
- Необходимость разработки специальных методик и рекомендаций по применению УП в специфических условиях переходной экономики и т.д.

Происходящие в России политические и социально-экономические изменения неизбежно повлекли за собой изменения как в проектно-ориентированной деятельности, так и в стиле, методах и средствах УП:

- Изменения структуры, типов, масштабов и длительности проектов и программ, а также сфер их приложения
- Изменения состава участников проектов, их отношений собственности в проекте, компетентности, ответственности и выполняемых функций, систем мотивации, деятельности стимулирования и санкций.
- Изменения в организационных формах и структурах
- Изменения в дальнем и ближнем окружении проектов
- Изменения в структуре и распределении затрат усилий на протяжении жизненного цикла проекта.

Эти изменения в свою очередь привели к существенному отличию УП в переходной экономике:

- Изменение целей и содержания проектов, учитываемых ограничений и требований.
- Изменение системы ценностей и этических норм; критериев оценки эффективности, предпроектного анализа и результатов завершения проекта.
- Изменение интегративных процессов в УП: разработки концепции и самого проекта, планирования и контроля работ, системы документации и отчетности и др.
- Изменение состава, роли и методов осуществления функций управления проектами. В первую очередь это относится к управлению изменениями, стоимостью, риском, контрактами и поставками, обеспечением ресурсами, персоналом и коммуникациями в проекте.

Особенности управления проектами в переходной экономике.

- В переходной экономике, когда уровень изменений в окружении проекта и риски, связанные с его осуществлением, достигают своего пика, степень объективной потребности и востребованности УП достигает своих экстремальных значений.
- При переходе от централизованной к рыночной экономике резко возрастает потребность во всех функциях УП, а следовательно и потребность в применении методов и средств УП. Причем функции УП наиболее чувствительные к изменениям и риску («Изменения», «риск», «обеспечение», «контракты», «предметная область», достигают своего

экстремума в переходный период, а часть функций, менее чувствительных к этим факторам, («качество», «время», «стоимость», «персонал») возрастают более менее монотонно по мере приближения к рыночной экономике.

- Научные основы УП, структура и ядро «дерева знаний» (PM BOK) по УП, включая состав и содержание функций УП, для всех типов экономик имеет всеобщий характер, несмотря на существенные отличия в самих экономиках.
- Имеющиеся различия в УП для разных типов социально-экономических сред не носят принципиального характера и не затрагивают фундаментальных основ УП. Эти различия могут быть учтены и разрешены в рамках локальных дополнений к ядру PM BOK, а также в руководствах, методиках и рекомендациях по применению УП.
- При переходе к рыночной экономике резко возрастает вероятность изменений в проекте и его окружении и связанные с ними риски. Это обстоятельство требует включения в УП специальной интегративной функции «Управление изменениями».