

## ТЕМА 3

# ИСТОРИЯ ВОЗНИКНОВЕНИЯ ПРОЕКТНОГО МЕНЕДЖМЕНТА

### Вопросы лекции:

- 1. Предпосылки зарождения проектного менеджмента**
- 2. Процесс зарождения проектного менеджмента**
- 3. Развитие и становление проектного менеджмента**
- 4. Отечественный опыт развития проектного менеджмента**

# 1. Предпосылки зарождения проектного менеджмента

- Любая система (социальная, экономическая, производственная, информационная) претерпевает определённые изменения в своей жизни, связанные с внешними и внутренними факторами. Поэтому успешность деятельности любой организации во многом определяется тем, насколько адекватно, быстро и эффективно она способна произвести изменения, соответствующие быстро изменяющимся условиям.
  - Для целенаправленного осуществления таких изменений необходимы специальные методы и средства.
- На таких методах и средствах основана методология проектного менеджмента.

# 1. Предпосылки зарождения проектного менеджмента

- Таким образом, предпосылками зарождения проектного менеджмента явились:
- - Характер научно-технической революции, происходившей в XX веке.
- - Динамичность обусловленного этим процессом социально-экономического развития.
- - Неравномерность распределения производственных ресурсов и сил.
- - Кризисы перепроизводства в наиболее развитых странах мира после Первой и Второй мировых войн.
- - Начавшиеся во второй половине XX столетия процессы интеграции мировой экономики.
- - Накопленный к этому времени опыт планирования и производственных процессов

## 2. Процесс зарождения проектного менеджмента

- Зарождение управления проектами как самостоятельной сферы деятельности относят к 30-м годам XX века и связывают с разработкой специальных методов координации выполнения крупных проектов в США:
  - - авиационных в US Air Corp. и
  - - нефтегазовых в корпорации Exxon.
- В 1937 году в США была реализована первая разработка по матричной организации управления для осуществления сложных проектов в этих корпорациях.

## 2. Процесс зарождения проектного менеджмента

- Оформление самостоятельной практики «Управление проектами» произошло в связи с интенсивными инвестициями США в страны Западной Европы в 50-х гг., когда успешность проекта стала измеряться соответствием его окончательной стоимости объему выделенных средств и срокам их оборота.
- В 1956 г. была образована исследовательская группа для разработки методов и средств управления проектами. В нее, в частности, входили М. Уолкер и Д. Келли. Они исследовали возможности эффективного использования вычислительной машины Univac и применили ЭВМ для составления планов-графиков крупных комплексов работ по модернизации заводов фирмы «Дюпон», разделяя их на отдельные процессы.
- В результате был создан рациональный и простой метод описания проекта с использованием ЭВМ. Первоначально он был назван методом Уолкера-Келли, а позже получил название Метода Критического Пути - МКП (или СРМ - Critical Path Method).

## 2. Процесс зарождения проектного менеджмента

- ▣ Параллельно и независимо в военно-морских силах США был создан метод анализа и оценки программ PERT (Program Evaluation and Review Technique). Данный метод был разработан корпорацией "Локхид" и консалтинговой фирмой "Буз, Аллен энд Гамильтон" для реализации проекта разработки ракетной системы "Поларис", объединяющего около 3800 основных подрядчиков и состоящего из 60 тыс. операций.
- ▣ Использование метода PERT позволило руководству программы точно знать, что требуется делать в каждый момент времени и кто именно должен это делать, а также вероятность своевременного завершения отдельных операций. Руководство программой оказалось настолько успешным, что проект удалось завершить на два года раньше запланированного срока.

## 2. Процесс зарождения проектного менеджмента

- ▣ Разработанные в эти годы методы и техника сетевого планирования дали мощный толчок развитию управлению проектами. В 1959 г. комитетом NASA был сформулирован системный подход к управлению проектами по стадиям жизненного цикла, в котором особое внимание уделялось предпроектному анализу.

## 2. Процесс зарождения проектного менеджмента

- Широкое применение методика планирования работ на основе проектного менеджмента получила в строительстве.
- Для управления сооружения гидроэлектростанции на реке Черчилль в Ньюфаундленде (полуостров Лабрадор), стоимость которого составила 950 млн. долларов, было оценено и заключено более 100 строительных контрактов, каждый из которых являлся отдельным проектом (не считая подпроектов), причем стоимость некоторых из них достигала 76 млн. долларов.
- Результат – положительный: в 1974 году ход работ по проекту опережал расписание на 18 месяцев и укладывался в плановую оценку затрат. Гидроэлектростанция строилась с 1967 по 1976 г.



# 3. Развитие и становление проектного менеджмента

- В 70-е гг. крупномасштабные проекты столкнулись с неожиданной оппозицией защитников окружающей среды.
- Это послужило толчком для разработки внешнего обеспечения проектов подпроектами и, таким образом, формального включения в общий проект внешних факторов – экологических, социальных, культурных.
- Это обогатило практику управления проектами.

# 3. Развитие и становление проектного менеджмента

- В 80-е годы метод “критического пути” не только получил широкое применение в повседневной практике управления, но и обусловил появление специальной научно-прикладной дисциплины – управление проектами.
- В центре внимания этой дисциплины находились вопросы планирования, организации, контроля и регулирования хода выполнения проектов, способствовавших достижению масштабной обобщающей цели.
- Первоначально, крупные компании осуществляли разработку программного обеспечения для поддержки собственных проектов, но вскоре первые системы управления проектами появились и на рынке программного обеспечения. Системы, стоявшие у истоков планирования, разрабатывались для мощных больших компьютеров и сетей мини-ЭВМ.

# 4. Отечественный вклад в развитие проектного менеджмента

- ▣ Практика планирования, полученная в ходе индустриализации в СССР 30-х гг. послужила упорядочению проектного менеджмента.
- ▣ В это время советскими учеными были разработаны теоретические основы и практические методы календарного планирования и поточного строительства с использованием диаграмм Ганта и циклограмм, что можно считать фундаментом матричного планирования и созданного позднее аппарата управления проектами.

# 4. Отечественный вклад в развитие проектного менеджмента

- ▣ Первые работы о сетевых методах были опубликованы в СССР в начале 60-х гг. Эти методы, впервые опробованные на одном объекте в 1963 г., уже в 1967 г. были внедрены на 900 стройках.
- ▣ К 1975 г. количество строек, применявших методы сетевого планирования и управления, составило 17-18% их общего числа. К началу 70-х гг. методы управления проектами, основанные на сетевых методах, получили широкое распространение в стране.
- ▣ Во многих НИИ и производственных организациях создавали специальные группы сетевого планирования и управления, занимавшиеся разработкой и внедрением этих методов.

# 4. Отечественный вклад в развитие проектного менеджмента

- В директивном управлении экономикой было характерно преобладание целей деятельности всей организации над целями осуществления отдельных проектов. Поэтому применение сетевого планирования на отдельных объектах давало локальный эффект и нередко отрицательно сказывалось на общих результатах выполнения плана организацией.
- Поэтому в середине 70-х гг. развитие управления проектами постепенно перешло от управления единичными проектами к управлению деятельностью всей организации, выполняющей много проектов одновременно.
  - Мультипроектное управление в рамках планово-распорядительной экономики нашло наиболее полное воплощение в создании АСУ организациями и предприятиями в различных отраслях народного хозяйства.

# 4. Отечественный вклад в развитие проектного менеджмента

- В современной деловой среде актуальность проектного управления значительно возросла. Во многих организациях и на производственных предприятиях стали применять принципы распределенного, децентрализованного управления. Крупные производственно-хозяйственные комплексы быстро замещаются гибкими сетевыми структурами.
- Поэтому производственная деятельность всё больше превращается в комплекс работ со сложной структурой используемых ресурсов, сложной организационной топологией, сильной функциональной зависимостью от времени и огромной стоимостью.
- Кроме того, на управление проектами повлияло появление персональных компьютеров. Значительное расширение круга пользователей обусловило возможность применения систем матричного управления для управления проектами нового типа.