



РАНХиГС

РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА
И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ
ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

ЗАПАДНЫЙ ФИЛИАЛ

Управление проектом

УЛЬЯНКИН ПЕТР НИКОЛАЕВИЧ

к. э. н., доцент

Факультет управления,

экономики и сервиса

ВВЕДЕНИЕ

Прожект-менеджмент является **особым видом менеджмента**.
Он чаще всего рассматривается в качестве **приложения** обычного
менеджмента **к проектам**.

Менеджмент - это организация и управление работой людей.
Его эффективность проявляется в результатах производства.
Важнейшая задача менеджмента - создание такой системы
управления, которая способна элиминировать влияние различных
рискованных операций.

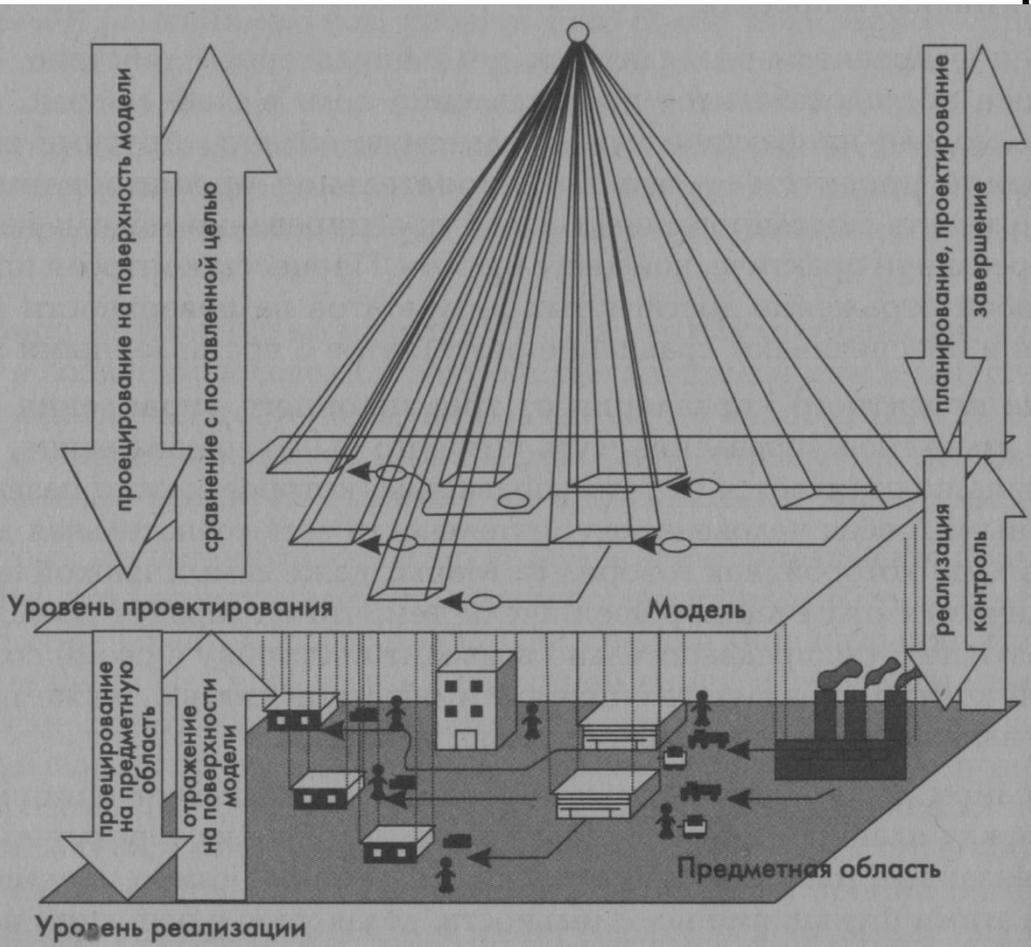
1. ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТОМ

1.1. Современная концепция управления проектом

Проект - системный комплекс плановых (финансовых, технологических, организационных и прочих) документов, содержащих комплексно-системную модель действий, направленных на достижение оригинальной цели.

Сегодня существует большое количество определений понятия «проект». Все они **базируются на трех основных характеристиках** проекта: наличии уникальной цели, ограниченности во времени, наличии ограничений по ресурсам, но имеют два недостатка: отсутствие связи между проектом как предварительно разработанным планом и проектом как процессом реализации этого плана; отсутствие связи между проектом и проектным управлением.

Управление проектом (проектное управление) - особый вид управленческой деятельности, базирующийся на предварительной коллегиальной разработке комплексно-системной модели действий по достижению оригинальной цели и направленный на реализацию этой модели.



Отправной точкой проектного управления является **осознание цели проекта.**

Цель в управлении проектом, как правило, характеризуется теми или иными элементами **НОВИЗНЫ.**

Представим управление проектом в виде проекционной схемы (рис. 1.1).

Управление проектом имеет **три уровня:**

- **уровень целеполагания,**
- **уровень проектирования,**
- **уровень реализации.**

На **уровне целеполагания** находится основная идея - **цель проекта**.

Цель проекта раскрывается, проецируется на поверхность модели - детального плана действий (*уровень проектирования*).

Модель может включать в себя различные аспекты проекта и отражаться в зависимости от самого проекта в различных документах, в виде иерархического дерева целей, в виде структуры работ, структуры стоимости, структуры продукции (результата) проекта, сетевых и информационно-технологических моделей.

На **уровне проектирования** тщательной проработке подвергаются средства и предметы деятельности, необходимые для реализации проекта: основные средства, ресурсы, организационная структура проекта, система коммуникаций между элементами проекта и пр.

Также моделированию подлежат **сценарии взаимодействия элементов проекта с внешней средой**. Это моделирование может выражаться в создании дерева рисков, дерева решений или иных моделей.

В ходе проектирования создается, анализируется и утверждается модель деятельности и ее результатов, направленных на достижение поставленных целей.

Такую всестороннюю модель деятельности, отраженную в совокупности тех или иных логически связанных документов, можно определить как **бизнес-проект**.

Эффективная реализация проекта состоит в достижении оптимального компромисса между требованиями проектных решений и возможностями реальности.

УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТОМ

-это последовательное проецирование цели на поверхность моделирования, а затем проецирование модели на поверхность реальной практической деятельности.

Процессы контроля представляют собой отражение достигнутых результатов на поверхности моделирования и обеспечивают сравнение результатов с поставленными целями.

Отличие проектного управления от традиционного управления.

Современное проектное управление, суть которого была описана выше, на первый взгляд не отличается от того управления, которое можно назвать традиционным.

Любая человеческая деятельность есть сознательная деятельность, в ходе которой, как говорил К. Маркс, даже самый плохой архитектор отличается от самой хорошей пчелы тем, что он заранее представляет себе результат, т.е. предварительно возводит постройку в своем сознании.

Простой контур управления с прямой и обратной связью также подразумевает наличие предварительного плана действий.

Тезисное сравнение традиционного управления и управления проектом приведено в табл. 1.1.

Таблица 1.1
Сравнение традиционного управления и управления проектом

Характеристика традиционного управления	Характеристика управления проектом
Стационарное Фрагментарное Дискретное Субъективное Линейное Внешнее Несистемное	Динамичное Целостное Сплошное Объективное Нелинейное Внутреннее Системное

1. ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТОМ

1.2. Окружающая среда и участники проекта

Под окружающей средой (окружением) проекта следует понимать совокупность факторов и объектов, непосредственно не принимающих участия в проекте, но влияющих на проект и осуществляющих взаимодействие с проектом и отдельными его элементами.

При этом обычно **выделяют непосредственное окружение проекта**, т.е. факторы и объекты, взаимодействующие с проектом напрямую, и **дальнее окружение проекта**, т.е. факторы и объекты, взаимодействующие с проектом посредством других факторов и объектов, обычно входящих в непосредственное окружение.

Окружающая среда проекта рассматривается как **источник рисков** проекта; при этом риск может рассматриваться и как опасность, и как возможность опасности, но в любом случае как отклонение от ранее принятых решений. Дальнее окружение проекта можно структурировать как совокупность внешних факторов воздействия.

В рамках самого проекта, а также окружения проекта **взаимодействует совокупность участников проекта** (рис. 1.2).

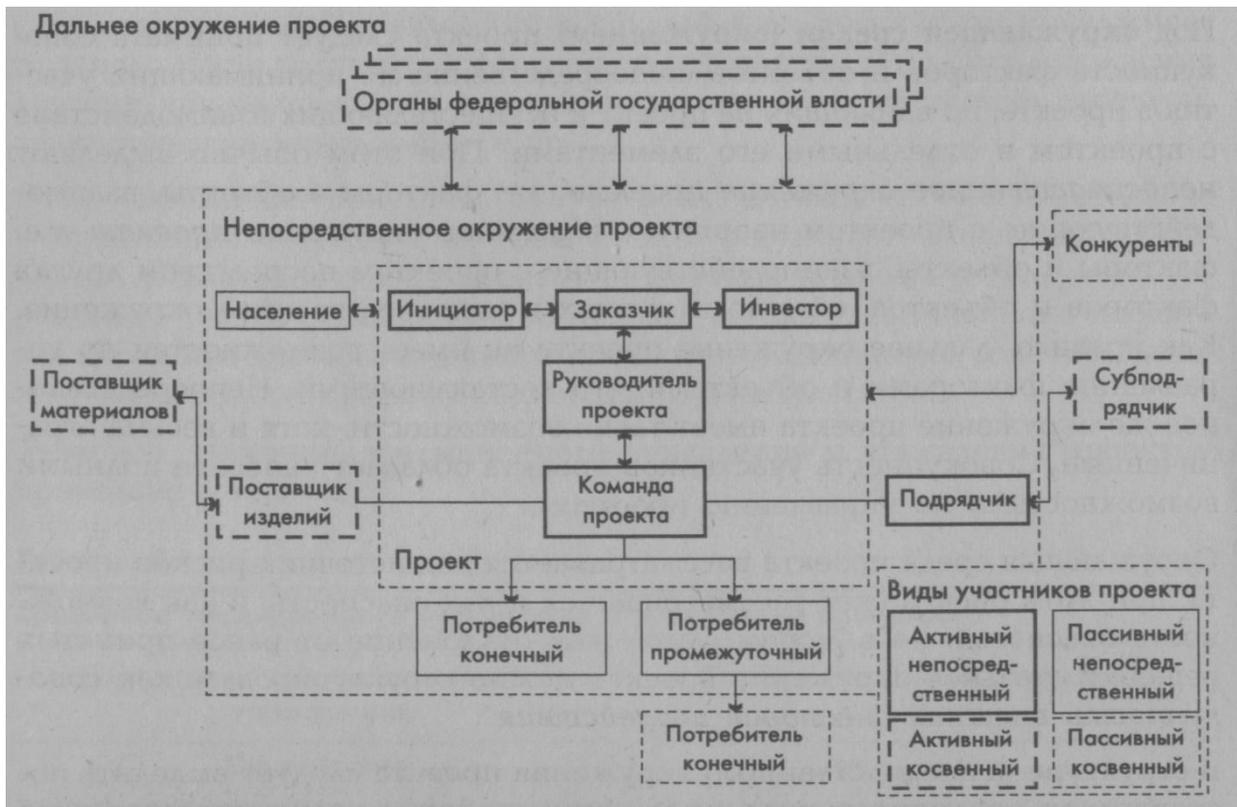


Рис. 1.2. Окружение и участники проекта

Такие участники могут быть **активными**, т.е. самостоятельно реализующими деятельность по проекту или деятельность, результаты которой влияют на проект (взаимодействуют с проектом), и **пассивными**, т.е. испытывающими воздействие со стороны проекта.

Кроме того, участники могут быть **непосредственными** (активными или пассивными), т.е. участниками самой деятельности по проекту, и **косвенными** (активными или пассивными), т.е. участниками деятельности, реализуемой объектами окружающей среды и влияющей на проект или испытывающей влияние проекта.

Состав участников проекта, их роли, распределение обязанностей, прав и ответственности **зависят от** типа, масштаба и сложности проекта, а также от жизненного цикла проекта.

Тем не менее из числа **активных** непосредственных участников проекта можно **выделить наиболее важных** и описать их типовые стабильные роли.

Ключевые активные непосредственные участники проекта - это:

- инициатор;
- заказчик;
- инвестор;
- руководитель проекта (проект-менеджер);
- команда проекта.

1. ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТОМ

1.3. Жизненный цикл проекта

Жизненный цикл проекта (проектный цикл)

можно определить как логико-временную структуру деятельности по проекту, протекающей в рамках предметной области. Из понятия управления проектом вытекает принципиальная **двухфазная структура жизненного цикла**: разработка проекта (разработка полной модели проекта) и реализация проекта (воплощение модели в предметной области).

Фаза разработки - осознание целей проекта и формирование их структуры, создание общей и частных моделей проекта, разработка и анализ планов и решений в рамках этих моделей, утверждение соответствующей проектной документации (бизнес-проекта).

Фаза реализации - выполнение ранее утвержденных планов, реализация принятых проектных решений, воплощение полной модели в рамках конкретной предметной области с учетом динамического воздействия окружающей среды.

Каждая из двух фаз имеет свои особенности.
Приведем **сравнительную характеристику этих фаз:**

- **затраты проекта** в фазе разработки существенно ниже, чем в фазе реализации, при этом уровень совокупных усилий по проекту имеет зависимость от времени, напоминающую асимметричную, смещенную вправо кривую плотности распределения случайной величины (рис. 1.3а);
- **количество участников** проекта в фазе разработки, как правило, значительно меньше, чем в фазе реализации;
- **вероятность неудачи проекта** в фазе разработки высока, риски проекта по мере приближения к окончанию проекта снижаются (рис. 1.3б);
- **возможность участников проекта воздействовать на проект** в фазе разработки высока, в фазе реализации - существенно ниже и по мере приближения к завершению проекта практически исчезает (рис. 1.3в).

Рис.1.3. Зависимость уровня совокупных усилий по проекту (а), возможности рисков (б) и стоимости изменений (в) от фазы жизненного цикла



На основе общей двухфазной структуры проектного цикла разрабатываются более детальные модели, соответствующие тем или иным типам проектов.

В качестве примера можно привести модели жизненного цикла :

- инвестиционного проекта (рис. 1.4),
- проекта создания нового лекарственного препарата (рис. 1.5),
- проекта создания нового образца военной техники (рис. 1.6),
- проекта разработки и внедрения нового программного обеспечения (рис. 1.7).

Рис. 1.4. Жизненный цикл инвестиционного проекта

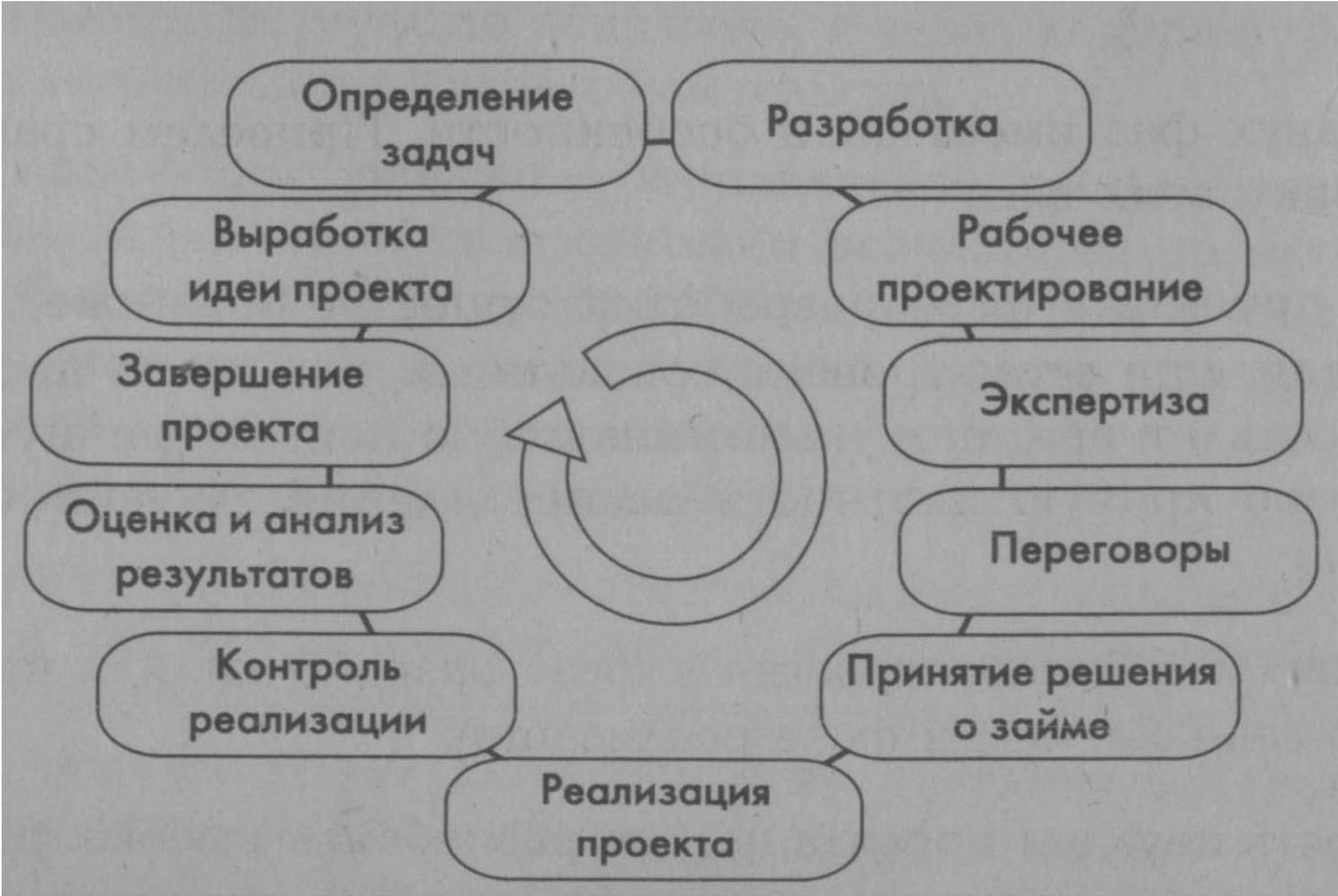


Рис. 1.5. Жизненный цикл проекта создания нового лекарственного препарата

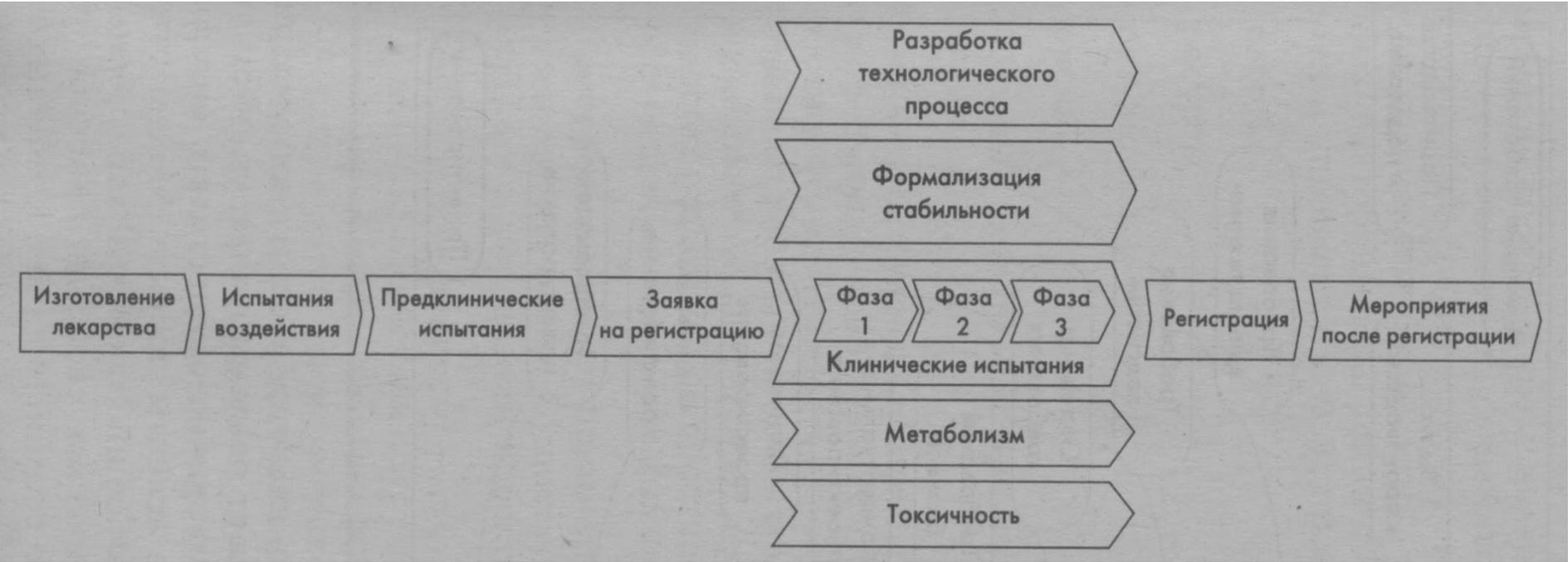
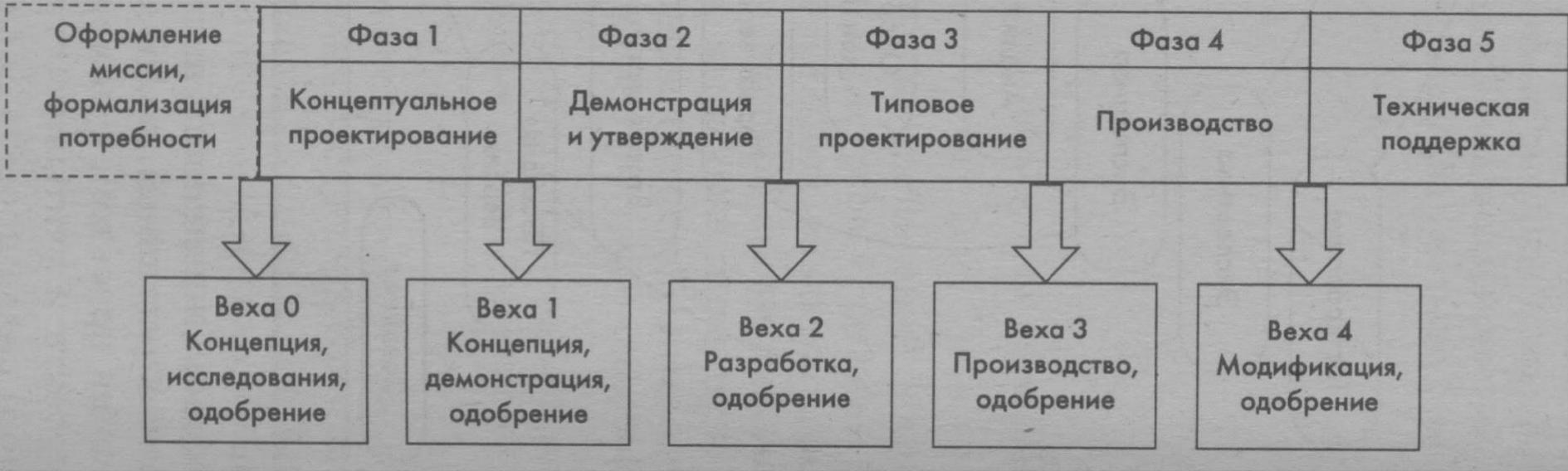
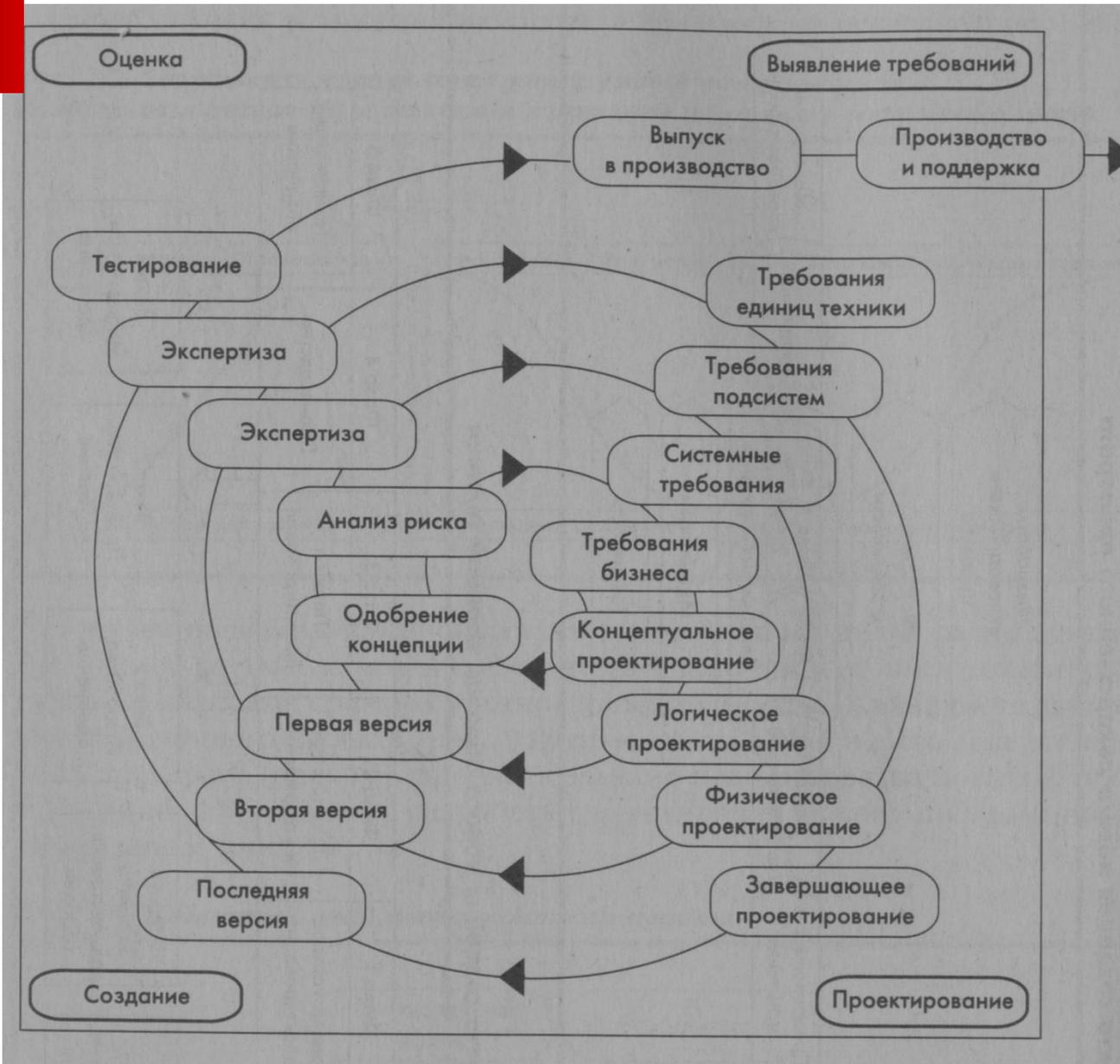


Рис. 1.6. Жизненный цикл проекта создания нового образца военной техники





1.7. Жизненный цикл проекта создания программного обеспечения

Модель жизненного цикла проекта выступает реальным инструментом управления проектом, с помощью которого можно осуществлять интеграцию проекта и учитывать стратегические аспекты проекта.

Модель жизненного цикла проекта должна иметь как общие свойства, характерные для любого типа проекта, так и специфические свойства, присущие только данному конкретному проекту.

Такое соединение общих типовых характеристик и специфических черт необходимо для любой модели, используемой в рамках проектного управления, и является его базовым принципом.

1. ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТОМ

1.4. Базовые элементы управления проектом

Можно выделить **четыре базовых элемента** управления любым проектом:

- 1) работы;
- 2) ресурсы;
- 3) результаты;
- 4) риски.

Работы - это трудовые процессы, направленные на достижение результатов и требующие необходимых затрат времени и ресурсов.

Под **ресурсами** следует понимать совокупность объектов, необходимых для выполнения работ.

Существуют **три основные группы ресурсов**, используемых в управлении проектом:

- 1. человеческие ресурсы** - субъекты деятельности, объединенные в системы взаимодействия друг с другом и другими ресурсами. К человеческим ресурсам относят руководителей и работников;
- 2. материальные ресурсы** - средства и предметы деятельности, используемые для выполнения работ. К средствам деятельности относят машины и механизмы (активные средства), здания и сооружения (пассивные средства). К предметам деятельности относят материалы и комплектующие;
- 3. информационные ресурсы** - управляющие воздействия, направляемые субъектами деятельности на объекты деятельности, определяющие цели и результаты работ. Информационные ресурсы выступают одновременно и как средства, и как предметы управленческой деятельности. К информационным ресурсам следует отнести проектные решения, модели, управляющие команды (приказы, распоряжения, задания), отчетную документацию и пр.

Результаты - это продукты деятельности (работ), воплощающие в себе ранее поставленные цели. Результаты могут быть: **материальные** (продукция, изделия) и **нематериальные** (информационные - документы, социальный эффект); **прямые** и **косвенные**; **промежуточные** и **окончательные**.

Кроме того, окружающая среда, так же как и внутренняя, является источником различного рода возмущений, воздействующих на проект в целом и на его отдельные составляющие. Потенциальные последствия этих возмущений можно обобщенно определить как **риски**.

Управление рисками нужно рассматривать как деятельность по управлению взаимодействием проекта и факторов риска, имеющую своей целью минимизировать отклонения от ранее принятых решений. В силу этого риски, определяемые как совокупность вероятностных взаимодействий проекта с независимыми факторами окружающей и внутренней среды, можно обозначить как базовый элемент управления проектом.

Рис. 1.8. Базовые элементы управления проектом

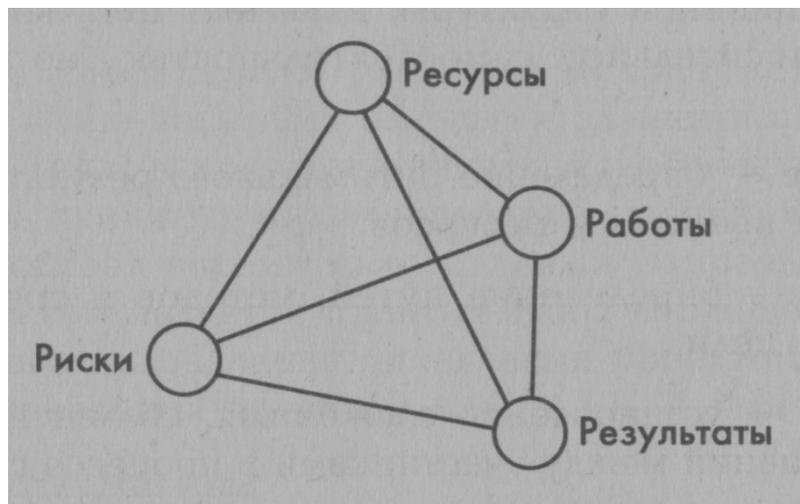
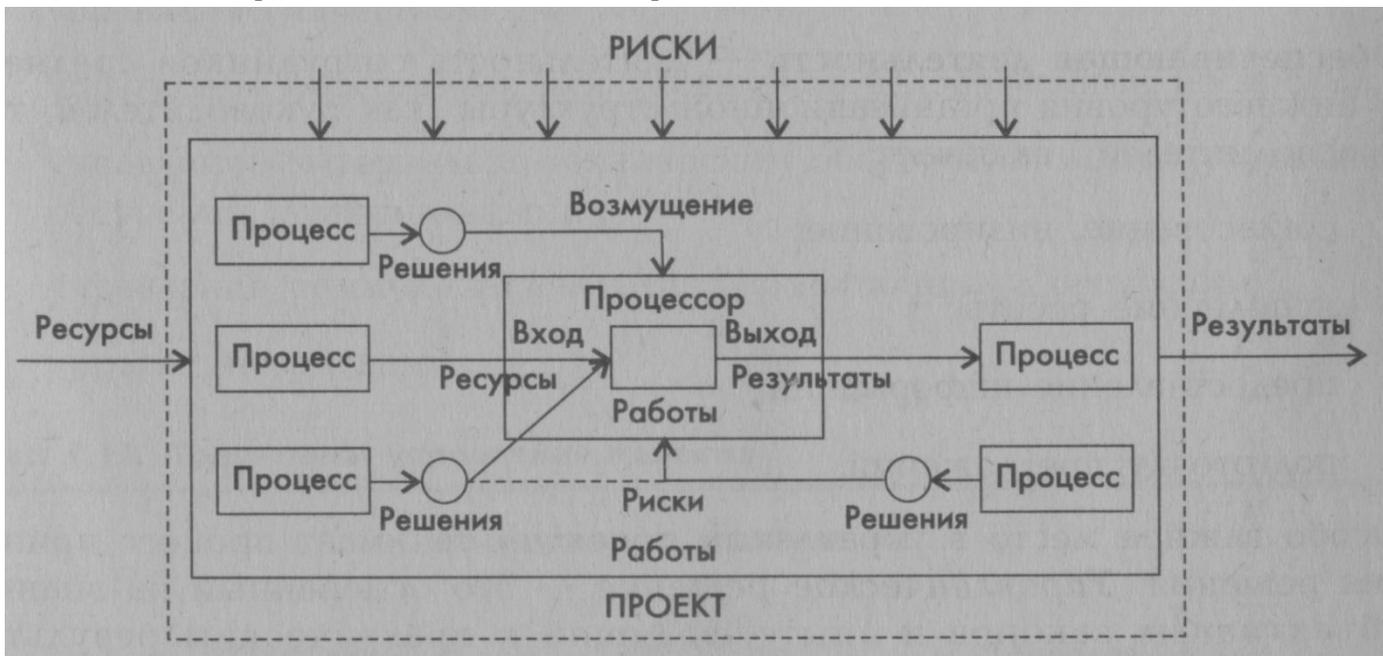


Рис. 1.9. Проект с точки зрения системного подхода



В управлении проектом все процессы рассматриваются с точки зрения системного подхода (рис. 1.9), и выделять процессы по их функциональному или иному признаку не следует. В управлении проектом более целесообразно выделять управленческий и обеспечивающий виды деятельности, а также особый вид деятельности - принятие управленческого решения.

1. ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТОМ

1.5. Характеристика видов деятельности по управлению проектом

Управленческая деятельность

-деятельность руководителей высшего уровня организационной структуры;

включает пять видов деятельности, обладающих относительной самостоятельностью, но взаимосвязанных между собой:

- 1) **планирование** - определение оптимального результата при заданных ограничениях времени и ресурсов;
- 2) **организация** - определение путей, методов и средств достижения поставленной цели;
- 3) **координация** - установление слаженных, сбалансированных, гармоничных отношений между участниками в процессе совместного труда;
- 4) **активизация** - создание стимулирующих условий труда, при которых каждый работник трудится с полной отдачей;
- 5) **контроль** - своевременное устранение отклонений от заданного плана и их предупреждение в будущем.

Обеспечивающая деятельность

- деятельность сотрудников среднего и нижнего уровня организационной структуры (как руководителей, так и исполнителей); включает:
- согласование, визирование;
 - исполнение работы;
 - предоставление информации;
 - подготовку предложений.

Особо важное место в управлении проектом занимает процесс принятия решения. **Управленческое решение** - это основанный на знании объективных законов и опыте, ведущий к практическим результатам творческий акт целенаправленного воздействия субъекта управления на объект.

В рамках управления проектом сложилось целостное представление о процессе принятия управленческого решения. **Процесс принятия решения** при управлении проектом **включает в себя** не только акт выбора одной из имеющихся альтернатив, но и деятельность по созданию возможных альтернатив. Этот процесс также включает подготовку решения и, что самое главное, организацию выполнения этого решения.

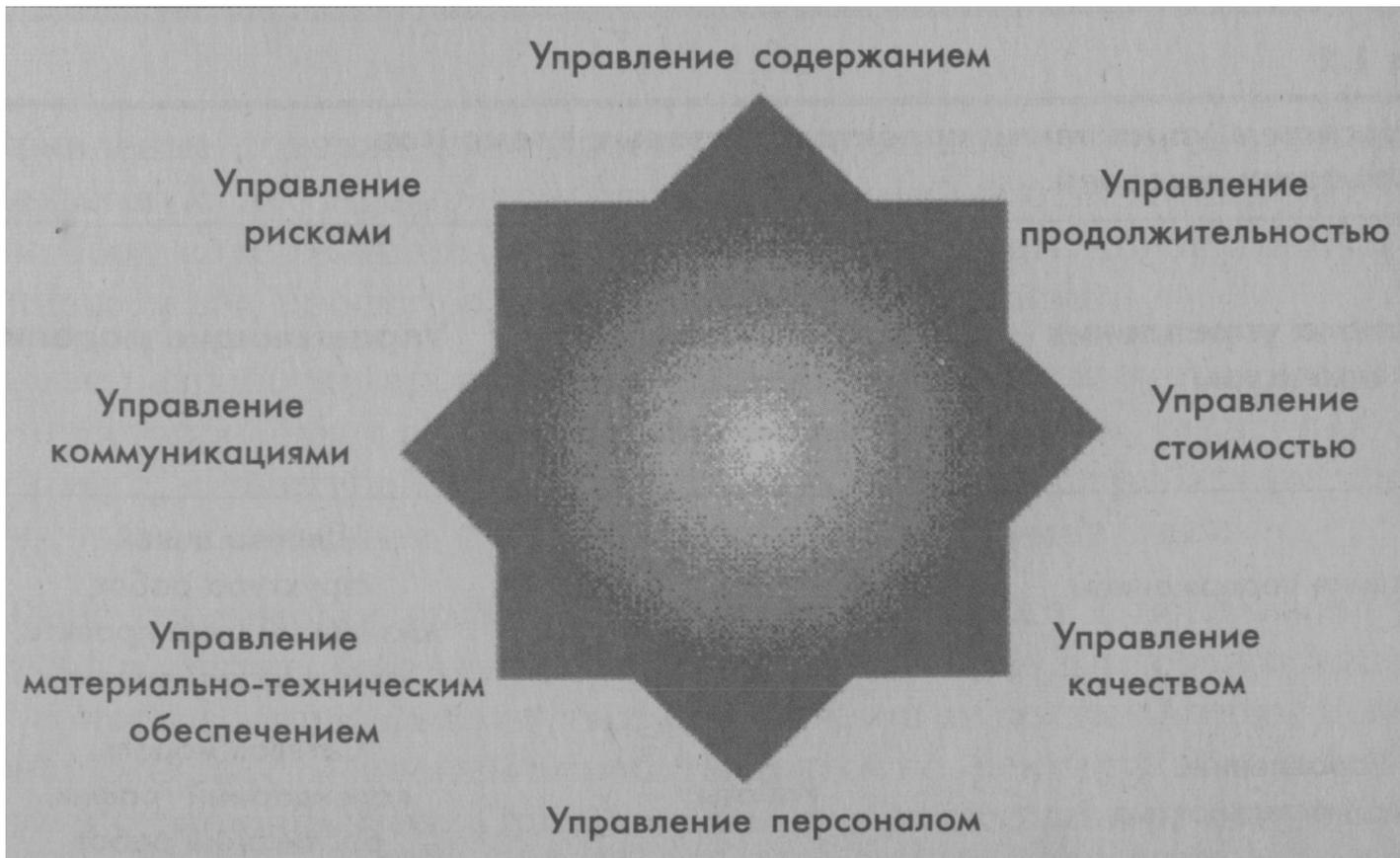
1. ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТОМ

1.6. Подсистемы управления проектом

Поскольку управление проектом является практическим воплощением системного подхода, различные направления управления проектом можно называть

подсистемами управления проектом (рис. 1.10).

К ним относятся:



В таблице 1.2 показано, какие базовые элементы затрагиваются при функционировании каждой подсистемы управления проектом и какие управляющие модели при этом используются.

Таблица 1.2.

Связи подсистем управления проектом, базовых элементов и управляющих моделей

Подсистема управления проектом	Базовые элементы, Затрагиваемые при функционировании подсистемы	Управляющие модели
Управление содержанием	Работы, ресурсы, результаты, риски	Дерево целей, структура работ, жизненный цикл проекта, технический проект
Управление продолжительностью	Работы	Сетевая модель, календарный график, расписание работ
Управление стоимостью	Работы, ресурсы, результаты, риски	Структура расходов, структура доходов, бюджет, график денежных потоков
Управление качеством	Работы, ресурсы, результаты, риски	Структура продукции, структура потребностей (требований к продукции), технический проект

Подсистема управления проектом	Базовые элементы, Затрагиваемые при функционировании подсистемы	Управляющие модели
Управление персоналом	Ресурсы (человеческие)	Организационная структура, штатное расписание, матрица ответственности, сетевая матрица
Управление материально-техническим обеспечением	Ресурсы (материальные)	Структура ресурсов, график поставок
Управление коммуникациями	Ресурсы (информационные)	Дерево документации, схема информационной системы
Управление рисками	Риски	Дерево рисков, дерево решений

Реализация управления проектом в рамках каждой подсистемы **заключается** в создании одной или нескольких управляющих моделей (фаза разработки) и воплощении решений, заложенных в эти модели (фаза реализации). Модели служат средствами, обеспечивающими процессы реализации и контроля. На основе первоначальной модели строится модель, отражающая фактически достигнутые результаты.

Таким образом, управляющая модель - это реальный инструмент управления.

2. УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТОМ. ИСТОРИЯ И СОВРЕМЕННОСТЬ

2.1. Управление проектом на фоне развития теории и практики

Для определения места и роли управления проектом в современной теории и практике управления необходимо совершить небольшой исторический экскурс, а затем перейти к более подробному исследованию нынешнего положения дел.

Анализ зарождения и развития управленческих идей и подходов затрагивает как **генезис науки**, так и **развитие взаимоотношений между людьми** в ходе создания и функционирования организаций. Эти две составляющие следует рассматривать в неразрывной связи.

Древний Египет

В отличие от Шумера в Египте сложилась **парадигма централизованного управления.**

Именно в Древнем Египте появились **первые университеты управления**, в которых готовили менеджеров того времени.

Судя по реализованным проектам, Египет может служить образцом применения древних **аналогов элементов современного проектного управления.**

Сохранилось достаточное количество свидетельств того, что египтяне при реализации сложных комплексных мероприятий много внимания уделяли их тщательной **предварительной проработке**, созданию проектов и моделей предстоящей деятельности.

Древний Восток

Одна из самых ярких управленческих систем сложилась в рамках шумерской культуры, возникшей в Древней Месопотамии. В этом чрезвычайно децентрализованном обществе 4—5 тыс. лет назад произошла так называемая **первая управленческая революция**, в результате которой родилась принципиально **новая система передачи информации - письменность**.

Были выработаны **способы эффективной реализации многих управленческих функций**:

- ведение деловой документации,
- бухгалтерский учет,
- снабжение,
- контроль,
- планирование и пр.

Древняя Греция

Древние греки находились под влиянием **двух противоречащих систем управления** - античной демагогии (демократической - горизонтальной формы общественного управления людьми) и деспотии (централизованной - вертикальной формы управления людьми).

Но со временем произошел **постепенный переход** от деспотического, вертикально-идеократического стиля к демократическому, горизонтально-социальному.

Затем единое **метафизическое** властвующее **уступает место социально-психологическому** властвующему, выражением которого стал тезис «человек есть мера всех вещей»

Окончательно **утверждаются демократические идеалы** полисного устройства, и вместе с этими идеалами утверждаются соответствующие концепции Управления.

Все это привело к тому, что наиболее очевидными организационными формами становились временные проектные образования, направленные на достижение поставленной цели.

Древний Рим

Тенденции развития **древнеримской** управленческой теории и практики по своему направлению **прямо противоположны древнегреческим**.

Развитие цивилизации Древнего Рима шло от **горизонтально-демократических форм управления к централизованно-цезаристским** (в этом Рим был **схож с Древним Египтом**) и достигло своего пика в период правления императора Диоклетиана, **заложившего основы всего современного государственного менеджмента**.

Особым вкладом Древнего Рима в развитие проектного управления может являться выработанный там **системный подход к организации административной деятельности**.

На основе этого подхода была построена **эффективная бюрократическая система**, мало подверженная личностным, индивидуальным мотивам.

Основным ее **достоинством** было то, что она **функционировала исключительно на основе оптимально выстроенной структуры, а не индивидуальных усилий сотрудников**.

Средневековье и Новое время

Средневековая Западная Европа **усовершенствовала** централистический принцип управления Древнего Рима и создала самую долговечную и, пожалуй, самую **совершенную** в структурном плане **функционально-иерархическую организацию** - Римско-католическую церковь, базирующуюся на тех же эффективных принципах системной **обезличенности**, что и Римская империя.

Эпоху Возрождения можно охарактеризовать как период **обращения к классической античности**. Происходит **оживление децентрализованной парадигмы управления, активизация политической борьбы**.

В это же время были заложены **технологические и экономические основы для появления** новой организационной силы - **хозяйственных предприятий**. Производственно-технической базой этих организаций стала **механизация труда** на основе изобретений **парового двигателя**.

Эти решения совершенствовались и в дальнейшем **привели к появлению массового серийного производства**.

Новейшее время (до середины XX века)

Развитие управленческих идей в Новейшее время приводит к **становлению современного менеджмента.**

В период первоначального накопления капитала **успех зависел** исключительно от **умения** собственника **обеспечить порядок** внутри своей организации.

Главными представителями этого периода были **Макс Вебер** и **Фредерик У. Тейлор.**

В целях **оптимизации материального производства** применялись

- упрощение труда,
- хронометраж,
- формализация,
- системы мотивации, построенные на использовании материальных стимулов.

А.А. Богданова, - в начале XX века сформулировал основные принципы системного подхода для решения проблем управления организациями.

американский специалист **Р. Кендалл** в 1912 году высказал мысль, что необходимо систематическим образом **соединить отдельные процессы** и составные части, чтобы они действовали бы как части **единого целого.**

В 30-е годы XX века разразился экономический кризис, вызванный несоответствием реалий хозяйственной жизни и применяемых методов управления.

Капиталисты-собственники практически утратили возможность непосредственно контролировать процесс ведения дел. Произошла менеджерская революция.

Частная собственность как социальное явление прекратила свое существование, и на смену ей пришла корпоративная собственность. Собственника-хозяина сменили менеджер и держатель акций.

Окончательное изменение экономического порядка происходит в 50-е годы XX столетия во время так называемого менеджмент-бума.

П.А. Сорокин заявляет о трансформации капиталистического строя в менеджерский.

Т. Парсонс высказывает идеи о переходе контроля над производством, принадлежащим когда-то семьям - собственникам корпораций, к управленческому и техническому персоналу. (Д. Белл обозначает это явление как молчаливую революцию.)

Дж. Гэлбрейт, описывая «новое индустриальное общество», говорит о том, что в управлении большими корпорациями наибольших успехов добиваются уже не собственники-акционеры, а профессиональные менеджеры, внедряющие в производство новейшую технику и технологию.

Главным становится не то, как произвести товар, а то, как его продать.

Поэтому **пересматривается** вся централизованная, вертикальная концепция управления.

Поэтому на первый план выдвигается **горизонтальный, демократический менеджмент**. Начинается период

- развития **маркетинга**,
- **стратегического** управления,
- управления **сбытом** и
- **ослабления** властной **вертикали** управления во всех аспектах и проявлениях.

Во многих отраслях экономики в **разных странах** начинают **применять матричные и проектные организационные структуры**.

И именно в это время зарождается теория и практика управления, которые в **дальнейшем** приведут к **формированию методологии управления проектом**.

В конце 50-х годов возникают **базовые инструменты управления**, составляющие **основу** всего **проектного управления**. Это так называемые, **методы сетевого планирования и управления**

- (СПУ) Critical Path Method I (CPM) и
- Program Evaluation and Review Technique (PERT).

Рассматриваемый период характеризуется тем, что серийное производство, использующее конвейерные технологические процессы, сформировало **рынок однотипной продукции (серийной производство)**.

Но сам рынок предъявлял уже **иные требования к продукции**.

Оказалось, что эффективно налаженное производство пришло в противоречие с не эффективным продвижением товаров на рынок. (наиболее **характерным примером** процессного, **серийного** производства, **внутри которого стали зарождаться проектно-ориентированные организационные формы**, служит **самолетостроение**).

(с середины XX века до наших дней)

Процессы **горизонтальной интеграции** разнопрофильных предприятий **происходят повсеместно**, и говорить о какой-либо **отраслевой принадлежности** тех или иных организаций можно только **условно**.

После реализации этих инициатив (или отдельных их этапов) происходит **изменение организационного состава** этих структурных образований и **переход к другим инициативам**.

Можно сказать, что если **раньше организационным образованием** самого **высокого уровня** были предприятия, то теперь такой высшей организационной формой является **проект**, объединяющий самые различные предприятия и организации в некие динамические образования **целевого характера**.

Так, некогда определенная **граница между заказчиком и поставщиком размывается**

- ввиду использования системы **«точно во время»** и системы открытого планирования.
- на основе современных концепций **маркетинга, рекламы** и связей с общественностью,
- современных систем **управления качеством**,
- а также на основе систем поддержки отношений с клиентами (**Client Relationship Management - CRM**) и пр.

Современная глобальная экономика превращается из некоей совокупности самостоятельных и независимых субъектов, реализующих свои собственные стратегии и достигающих свои собственные цели, в организационное сетевое пространство, структурирующееся как совокупность экономических инициатив и импульсов проектного характера.

На первый план выступают эффективные средства достижения конкретных результатов в конкретные сроки.

Современное **государственное управление** должно представлять собой управление **совокупностью программ и проектов.**

В последнее время **сильному изменению подвергается** не только управленческая практика в экономических или политических сферах, но и **научные основы менеджмента.**

Наука приобрела **проектный характер.** Как и в экономике, в современной науке все определяется поставленной целью исследования.

Интересным фактом последних изменений многих современных институтов является внедрение **проектного подхода в области творчества и искусства.**

Это связано в первую очередь с **коммерциализацией искусства** и с **переносом** сложившегося в рамках экономической деятельности **менеджмента в область высоких искусств.**

Если **раньше шедевр** был результатом деятельности **одного человека**, то **ныне** в создание общественно значимого произведения искусства **вовлекается большое количество различных людей.** Достаточно посмотреть на **заключительные титры** **какого-либо кинофильма**, чтобы получить полное представление об **организационных основах современной творческой деятельности.**

Таким образом, **управление проектом** перестает быть формой управленческой деятельности и **становится** **некой современной формой развития социальных отношений.**

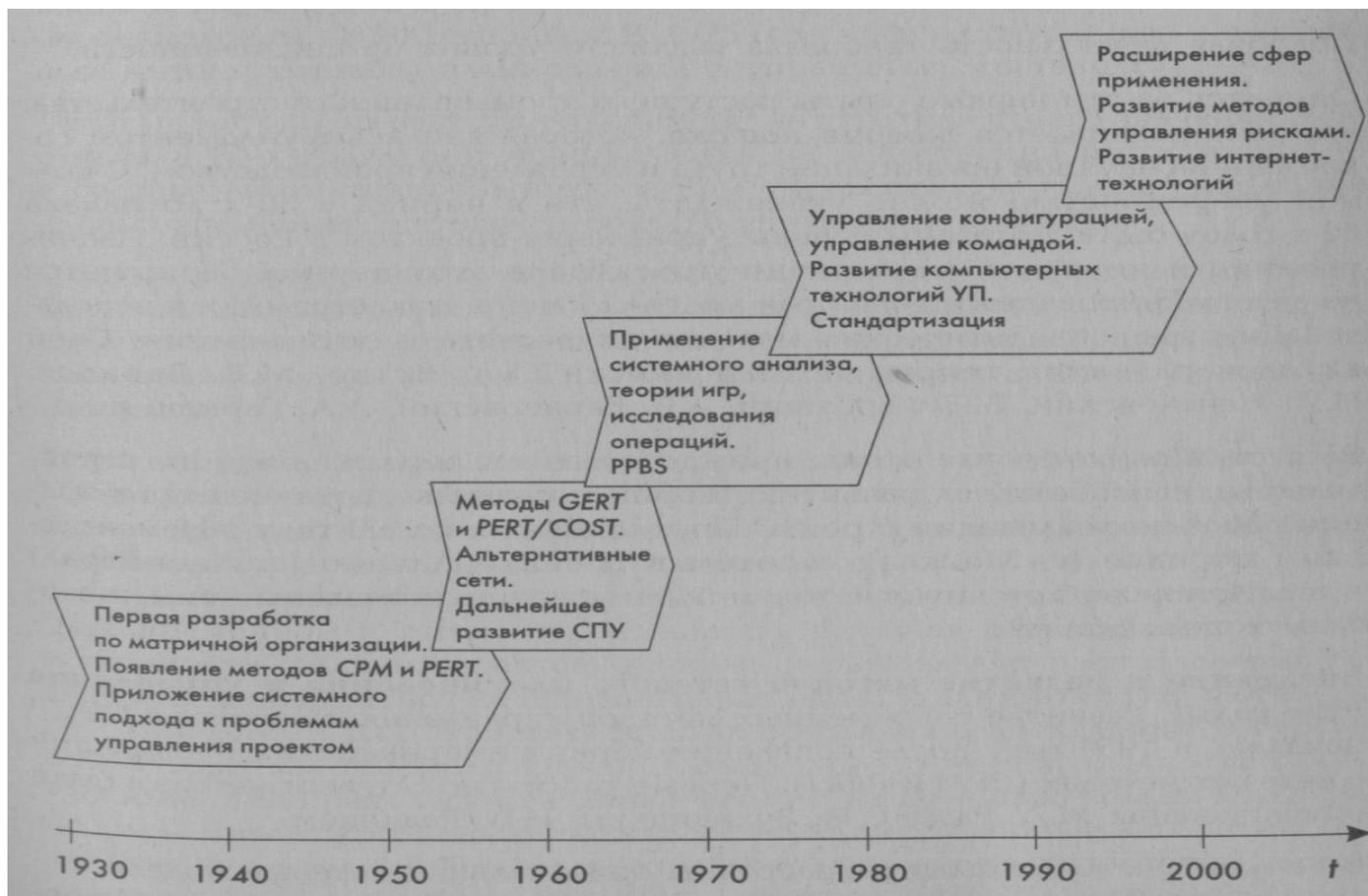
Можно сказать, что на сегодняшний день обозначился переход от проектного подхода в управлении к **формированию проектного образа мышления** и **проектно-ориентированного общества.**

2. УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТОМ. ИСТОРИЯ И СОВРЕМЕННОСТЬ

**2.2. Краткая история проектного
управления
за рубежом (30-е годы XX века —
настоящее время)**

Основные моменты развития управления проектом за рубежом представлены на рис. 2.4.

Рис. 2.4. Развитие управления проектом за рубежом (30-е годы XX века — настоящее время)



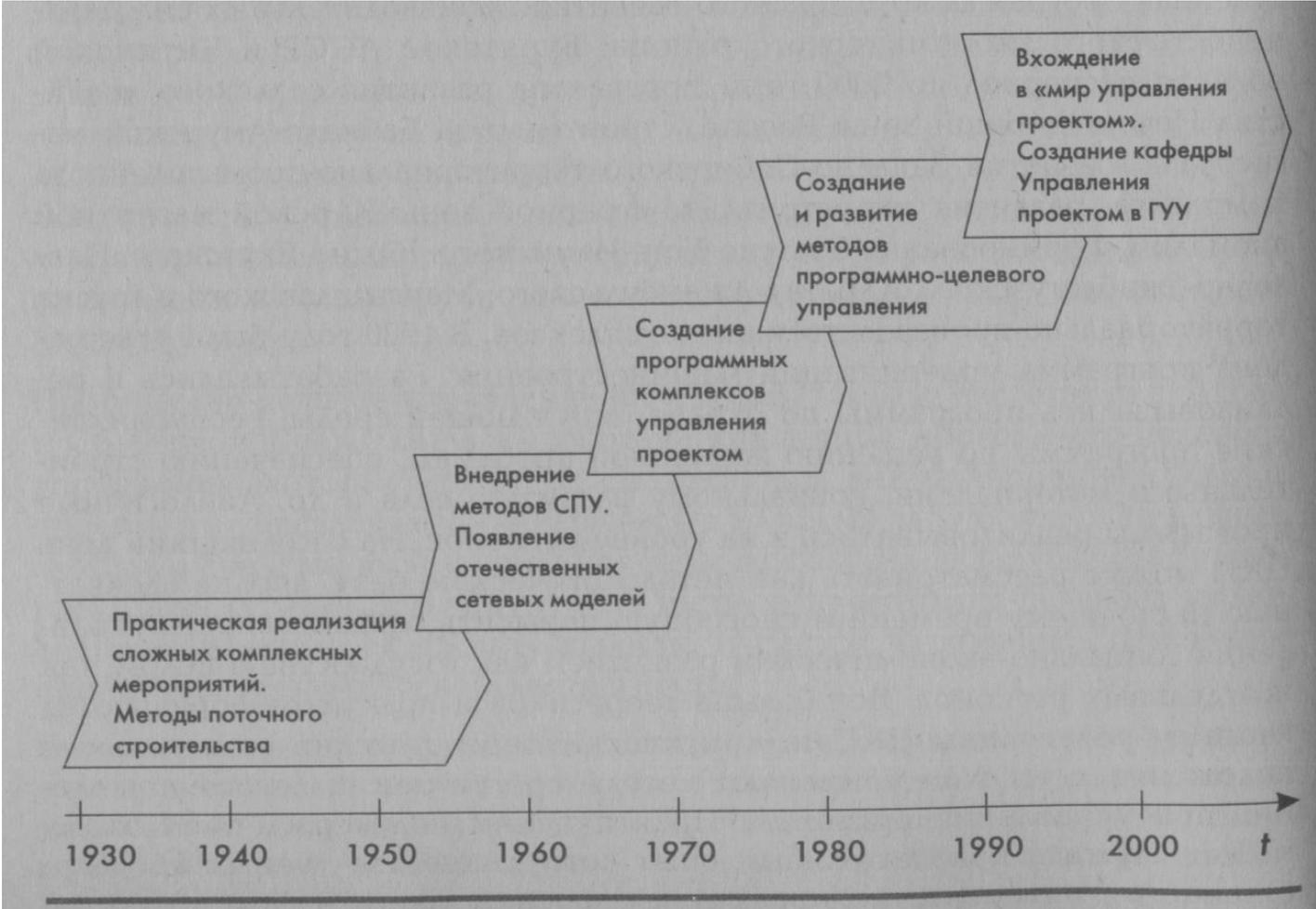
2. УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТОМ. ИСТОРИЯ И СОВРЕМЕННОСТЬ

2.3. Краткая история проектного управления в России

**Предпосылки возникновения управления
проектом (30—50-е годы).**

Процесс развития управления проектом в России схематично представлен на рис. 2.5.

Рис. 2.5. Развитие управления проектом в России



2. УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТОМ. ИСТОРИЯ И СОВРЕМЕННОСТЬ

2.4. Проблемы вхождения России в мировое сообщество управления проектом

Наше вхождение в мировое интеллектуальное сообщество (не только в направлении управления проектом) проходило **на фоне интенсивного разрушения советской научной базы.**

Неблагоприятная для нашей страны **ситуация** сложилась **в сфере информационных технологий.** Ни государственные, ни частные инвесторы не имеют никакого практического интереса к тому, чтобы вкладывать свои средства в разработку конкурентоспособного научного инструментария, предпочитая пользоваться **уже готовыми зарубежными продуктами,** усиленно продвигаемыми в России.

Актуальными задачами развития управления проектом в России в ближайшем будущем будут:

- популяризация и **развитие актуальных методов и концепций**, выработанных в **советский** период в рамках программно-целевого управления, методов сетевого планирования и управления, организационного инструментария управления проектом и пр.;
- организация интеллектуально и финансово **независимых** российских **научно-исследовательских объединений**, осуществляющих в первую очередь практическую деятельность на рынке управленческого консалтинга;
- разработка и **продвижение отечественных программных продуктов** на базе **зарубежных прототипов** с учетом российской хозяйственной **специфики**;
- выработка полноценного **национального стандарта** в области управления проектом, закрепляющего основные концептуальные подходы, выработанные как в советский, так и в постсоветский период;
- формирование **общественных структур, заинтересованных** в развитии национальных школ проектного управления;
- активное участие в **международном сотрудничестве** в области управления проектом по наиболее современным направлениям с целью изучения передового опыта, его критического переосмысления и творческого воплощения в российских условиях.