

Р2М: ПО НАПРАВЛЕНИЮ К НОВОЙ ПАРАДИГМЕ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ И ПРОГРАММАМИ? (Часть 2)

Бредилле Кристоф Н.

Профессор, доктор наук (PhD), MBA; CPD IPMA, CMP. Основатель и президент Французского отделения PMI — Hauts de France, редактор Project Management Journal. Член оргкомитета Глобального форума управления проектами (GPMF). Последние три года был вице-президентом Французской национальной ассоциации управления проектами AFITEP.

Имеет 20-летний опыт управления проектами и программами в различных областях, таких как банковское дело, IT и др. Последние 14 лет является профессором и руководителем кафедры управления проектами, а также руководителем магистерских, MBA- и докторских программ в области стратегии управления программами и проектами в ISGI-Groupе высшей школы ESC (г. Лилль, Франция). Сфера исследований — взаимосвязи между стратегией, программой и проектом, проектирование систем знаний и обучения, разработка стандартов, сущность и эволюция этих областей УП.

Был одним из руководителей команды проектов разработки стандартов PMI — «Основа развития компетентности менеджера проекта» и «Модель организационной зрелости управления проектами». Франция

В статье, основанной на тридцатилетней исследовательской деятельности автора, изучаются взаимосвязи между стратегией развития, программой и проектом, анализируются три вида логики, лежащие в основе существующих подходов к стратегии, рассматриваются вопросы обучения и управления знаниями в рамках управления проектами и программами. Представленный в статье подход сопоставляется с японской методологией Р2М, обсуждается вопрос, почему Р2М может стать новой парадигмой в проектном управлении. Предлагаем вашему вниманию окончание статьи (начало читайте в №3 журнала).

Ключевые слова: управление проектами и программами, стратегия управления проектами, управление знаниями, стандарты управления проектами.

2. РУКОВОДСТВО УПРАВЛЕНИЕМ ПРОЕКТАМИ И ПРОГРАММАМИ

Каким образом можно воздействовать на различные виды внутренней стратегической логики и разнообразные ситуации управления? Для того чтобы хотя бы частично ответить на данный вопрос, была разработана модель, соответствующая этому эвристическому процессу. Исследовательская и консультационная деятельность внесли и продолжают вносить свой вклад в разработку данной модели. Тем не менее, перед тем как представить вашему

вниманию новый метаметод (MAP-метод), следует сказать несколько слов о лежащих в его основе теориях, учитывая тот факт, что некоторые из них официально признаны по результатам апробации.

В данной статье под «руководством управлением проектом» понимаются системы УП, которые дают возможность действовать и соответствовать требованиям широкого круга заинтересованных сторон в целях повышения уровня подотчетности и выполнения проекта. Подотчетность обеспечивается за счет полной прозрачности проекта, а выполнение — за счет быстрого реагирования и ответственного принятия решений.

В соответствии с системным курсом прозрачность и принятие решений включают в себя не только получение информации и наличие явно заданных или выводимых из обстоятельств знаний, но и понимание контекста, различных параметров и переменных, их взаимодействия и условий изменения. Таким образом, мы можем полагать, что в данном окружении и в данных условиях существует системная и динамическая взаимосвязь между руководством управлением проектами и программами, прозрачностью, принятием решений, с одной стороны, и информацией, знаниями, обучением и пониманием, с другой.

С точки зрения руководства управлением проектами мы можем сказать, что MAP-метод разрабатывает контекстуальную структуру, обладающую рядом преимуществ.

◆ Данная структура предоставляет привилегии в работе и обучении отдельным лицам, а также менеджерам и заинтересованным сторонам проекта. Для этого в условиях внешней среды проекта необходимо объединение двух видов обучения — творческого (или исследовательского) и прикладного, связанного с применением полученных знаний на практике [12, с. 116]. С учетом необходимости достижения эффективности и результативности команда проекта действует в качестве временной диссипативной структуры [30, с. 207], сначала порождая энтропию, создавая знания с большой степенью свободы, а затем применяя их (снижение энтропии за счет снижения сложности [12, с. 67, 68]) в

первой из вышеупомянутых фаз проекта.

- ◆ Создание контекстуальной структуры облегчает эту практику, т. к. одной из основных парадигм MAP-метода является совместное развитие, с одной стороны, субъекта / действующего лица / студента / исследователя, с другой — его (или ее) окружения. Это положение включает в себя неразрывную взаимосвязь между субъектом и объектом в процессе наблюдения-действия. Процесс наблюдения-действия связан с гносео-праксеологической когнитивной способностью (способностью познания) через цепочку наблюдения (понимание того, что является истинным, а что ложным — гносеологический субъективизм); через цепочку принятия решений (решение принято обоснованно или необоснованно — прагматический субъективизм); и через цепочку достижения результата (проводимые действия являются осуществимыми или неосуществимыми — праксеологический субъективизм). Эта гносео-праксеологическая когнитивная способность частично включает в себя субъективизм, частично — объективизм, согласующийся с нашей предшествующей альтернативной гносеологической позицией.
- ◆ Такая структура способствует формированию традиции (упорядоченности) и устойчивости, позволяющих справиться с неопределенностью в сложной ситуации данного проекта. MAP-метод позволяет создать согласованную, логически последовательную или противоречивую основу, обуславливающую появление динамических

практик управления, что приводит к возникновению соответствующих условий для принятия решений и их исполнения, а также прозрачности (и, как следствие, подотчетности) при осознании их разумной необходимости.

2.1. УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТАМИ КАК ОБЛАСТЬ КОМПЛЕКСНОЙ ИНТЕГРАЦИИ

Курц и Сноуден [54] исследуют три основных предположения, которые прочно вошли в практику и теорию принятия решений и в руководство организациями:

- ◆ предположение о порядке;
- ◆ предположение о разумном выборе;
- ◆ предположение о преднамеренных действиях.

«Предположение о порядке: существует основополагающая причинно-следственная зависимость во взаимодействии людей и рынков, которая может быть обнаружена и эмпирически подтверждена. В результате появляется возможность создать предписывающие и прогнозирующие модели, чтобы разработать вмешательство, которое позволит нам достичь цели. Данное предположение подразумевает, что понимание причинно-следственных связей в поведении в прошлом позволяет нам определить «передовую практику» для поведения в будущем. Оно также подразумевает существование правильного или идеального способа действий. Предположение о разумном выборе: люди осуществляют «разумный» выбор из нескольких вариантов, основываясь только на уменьшении боли или увеличении удовольствия; следовательно, их индивидуальным или коллективным поведением можно управлять, манипулируя

посредством боли или удовольствия, а с помощью соответствующей подготовки можно сделать эту причинно-следственную связь очевидной.

Предположение о преднамеренных действиях: обнаружение некой способности указывает на намерение этой способностью пользоваться, и действия, исходящие от противников, конкурентов, населения, государств, сообществ или каких-либо коллективных общностей, являются результатом умышленного, преднамеренного поведения. В сущности, мы предполагаем, что, если кто-то моргнул — значит, он нам подмигнул, и ведем себя соответственно. Мы признаем тот факт, что сами делаем некоторые вещи случайно, непреднамеренно, но в то же время считаем, что другие делают их с умыслом» [54].

Следует согласиться с авторами в том, что управление проектами должно пониматься в качестве комплексной дисциплины, т. к. оно направлено на взаимодействие со сложной действительностью. В математике, начиная с закона необходимого разнообразия Эшби [7], хорошо известно: для того чтобы контролировать сложную систему с n -ным количеством измерений, необходимо иметь в распоряжении систему с количеством измерений $n + 1$. Для того чтобы управление множеством состояний было возможным, допустимые управляющие переменные должны быть равны возможному возмущению множества (или быть больше их). Количество выводов является производным от теории информации или теории игр. В системах связи для того чтобы передать сообщение и успешно его получить, множество кодирования / декодирования должно превышать

множество помех. В игре множество доступных вам ходов должно быть больше, чем множество ходов, доступных вашему противнику, если вы хотите выиграть. Очень важно осуществлять планирование для разных состояний (ситуаций) и разных интерпретаций (это существенно, например, при заключении соглашений). В качестве основных итоговых концепций и принципов необходимо упомянуть следующие, имеющие отношение к теме руководства.

- ◆ Теорема Конанта-Эшби (Conant-Ashby): для оптимальной регуляции системы необходимо иметь в распоряжении ее модель. Вывод: этот принцип побуждает продумывать и создавать модель того, что вы изучаете / чем управляете (руководите).
- ◆ Принцип неизвестности: даже если система не является полностью изученной, ею можно управлять эффективно (теория «черного ящика»).
- ◆ Принцип избыточности ресурсов: чтобы минимизировать последствия отклонений или помех, система требует создания резервных систем дефицитных ресурсов (человеческих и технических) для поддержания ее устойчивости. Выводы: планируйте свои действия до того как возникнут отклонения или помехи, потому что они обязательно возникнут.

Управление проектами также должно быть простым: как свет разлагается на различные цвета, проходя через призму, так и различные виды применения управления проектами могут рассматриваться в качестве производных от некоторых основных принципов. УП нуждается в интеграционном объединении

как параметров качества («быть»), так и параметров количества («иметь»). Управление проектами — это процесс определения понятий, совершения открытий, созидания. Таким образом, нашей целью является защита предположения о том, что управление проектами имеет разумные основания в самом себе. УП — это одновременно и научная дисциплина, и искусство, и это понимание помогает лучше осмыслить предложенную здесь интеграционную гносеологическую позицию, в которой заключена истинная сущность управления проектами. Несомненно, управление проектами является практической дисциплиной (praxis). Праксеология — «это наука о человеческом действии, которое стремится к знанию, представляющему всеобщую ценность. Во всех своих ответвлениях эта наука является априорной, не эмпирической. Как логика и математика, она не выводится из опыта, а предшествует ему. Она является, так же как и раньше, логикой действия и поступка» [89, гл. 1, §6]. Это источник создания ценности / ценностей, человеческих и экономических, и это подтверждает следующий факт: для того чтобы лучше понять истинную сущность (гнозис) управления проектами, очень важно выйти за пределы позитивизма. Роль дисциплины управления проектами в рамках организаций заключается в том, чтобы разрабатывать, анализировать, управлять и применять стратегию, а управление проектами как источник конкурентных преимуществ, обеспечиваемых развитием знаний и понимания, подводит нас к исследованию различных подходов к определению

области УП. Несомненно, эта область является основой для разработки стандартов, компетенций и, кроме того, источником ценностей для людей, организаций и общества.

2.2. КОНТЕКСТУАЛЬНЫЙ И СИТУАЦИОННЫЙ ПОДХОД К РУКОВОДСТВУ УПРАВЛЕНИЕМ ПРОЕКТАМИ

Ситуационный подход необходим для того, чтобы справиться с различными ситуациями в области управления проектами и программами. Основное предположение заключается в том, что различные ситуации включают в себя различные окружения для руководства проектами и различные характеристики руководства.

Руководство управлением проектами не является виртуальным упражнением, оно осуществляется в различных ситуациях и окружениях. Их понимание, а также адаптация систем принятия решений и обучения являются наиболее важными проблемами для критического пересмотра взаимосвязи между информацией, знаниями, организационным обучением и самообучающимися организациями во внешней среде проекта [15]. Например, признавая специфику управления проектами, Де Майер, Лок и Пич [28, 29] объясняют различные характеристики управления (роль менеджера проекта, управление задачами проекта и управление отношениями) с помощью четырех типов неопределенности (отклонение, спрогнозированная неопределенность, неспрогнозированная неопределенность и хаос). Кортни, Керкленд и Вигери [22] предложили свои характеристики: четыре уровня неопределенности по отношению к

будущему (достаточно ясное будущее, изменчивое будущее, альтернативное будущее, полная неопределенность) и показали соответствующие каждому уровню неопределенности анализ, состояния и необходимые методы улучшения ситуации.

Признавая, что существующие «традиционные» методы анализа и управления представляют определенную ценность в современных условиях, можно предложить и новые направления для размышления, чтобы понять и справиться с неопределенностью и сложностью, которые свойственны многим ситуациям и окружениям.

Помня об этом, а также для того чтобы иметь возможность обеспечить соответствующие основания и условия для руководства проектами, мы должны пойти дальше в нашем восприятии создания информации, знаний и понимания. По объяснению Гхараджедагхи и Акоффа, «информация, знания и понимание формируют иерархию. Информация не включает в себя ни знания, ни понимание. Знания включают в себя информацию, а понимание включает в себя и знания, и информацию. Можно выжить, не имея понимания, но нельзя преуспеть. Не имея понимания, невозможно контролировать причины, только корректировать последствия, сдерживать опасные симптомы. А имея понимание, можно планировать и создавать будущее» [39, с. 289]. Это является главной задачей правильного руководства.

С этой точки зрения можно посмотреть на характеристики операционных и проектных действий.

В данной статье проект рассматривается в качестве социально-технично-экономической

системы. Чтобы работать над чем-то или изучать что-либо, необходимо иметь его образ или концепцию — иными словами, необходимо иметь его модель.

Традиционно для приобретения информации, знаний или понимания в социальных системах используются два типа моделей: механистическая и органическая (Гхараджедагхи и Акофф [39]). Как эти авторы, так и другие (например, Лемуан [55], Байнхокер [10]) доказывают: в мире усиливающихся изменений, увеличивающейся неопределенности и растущей сложности становится очевидно, что такие модели не соответствуют требованиям и не могут быть руководством к принятию решений, действиям и контролю. Таким образом, возникает потребность в других моделях. Последствия на уровне руководства и действий двойственны. С одной стороны, приверженность позиции «иметь» создает потребность в неких формах знаний — руководствах, передовой практике, стандартах, и т. д. на индивидуальном, командном и организационном уровнях. Разработка программ профессиональной сертификации, так же как и разработка моделей зрелости, являются очень важными при данном подходе. Следует признать, что такого рода стандарты должны рассматриваться в большей степени как общественные конструкции, разработанные для облегчения коммуникации и доверия между теми, кто их принял, но их развитие находится в тесной связи с тем опытом, которым обладают пользователи. Жизненно необходимо предотвратить застой в этой области при помощи новых разработок и практик [14].

С другой стороны, приверженность позиции «быть» создает потребность в более творческом подходе к компетенциям, более гибкой системе взглядов (например, использовании метаправил); основной задачей здесь является создание организационной структуры, позволяющей обеспечить обмен опытом и понимание.

2.3. УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТАМИ И ПРОГРАММАМИ (P2M): ПО НАПРАВЛЕНИЮ К НОВОЙ ПАРАДИГМЕ

Автор данной статьи воспользовался правом присутствовать на четырех презентациях методологии P2M начиная с июля 2001 г. Первая презентация, сделанная в г. Лилль профессором Шигенобу Охарой (Shigenobu Ohara), была озаглавлена «От управления проектами и программами к общему управлению — от проекта к стратегии». Этот подход произвел на присутствующих большое впечатление, и со времени первой презентации команду Центра сертификации профессионалов по УП (PMCC), возглавляемую г-ном Ишикурой, каждый год приглашают на недельный семинар по

управлению проектами и программами в г. Лилль.

Далее мы рассмотрим некоторые из основных характеристик P2M. Автор не претендует на полное и исчерпывающее раскрытие данной темы, предпочитая ограничиться комментариями в связи с изложенным в данной статье подходом.

По мнению автора, P2M предлагает новое направление в понимании процесса управления программами и проектами — гибкую и легко приспосабливаемую систему взглядов, основанную на сбалансированном познании.

Ссылки и рисунки, представленные ниже, взяты из руководства к P2M [71].

2.3.1. СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ВЗАИМОСВЯЗИ (ВИДЕНИЕ, МИССИЯ, ЦЕННОСТЬ) ПРОГРАММЫ И ПРОЕКТА

Как уже упоминалось, эта взаимосвязь является важнейшей, и с помощью соответствующего интеграционного управления (управления программами) операции и проекты вносят свой вклад в согласованное стратегическое движение и в процесс создания ценности.

Продвигаясь значительно дальше большинства существующих стандартов, P2M предлагает ясную и очевидную взаимосвязь между стратегией (видением и миссией) и методом ее применения по отношению к программам и проектам (рис. 1–3) [71, Part III, § 3].

2.3.2. КОНТЕКСТУАЛЬНО-ОБУСЛОВЛЕННАЯ СИСТЕМА ВЗГЛЯДОВ

Внутренняя стратегическая логика разных организаций различается, и определение приоритетов в отношении составляющих основного тройного ограничения (время, затраты, качество), соответственно, осуществляется по-разному. При этом применяется определенный метод управления программами и проектами и, соответственно, используются контекстуально обусловленные общие методы, инструменты и техники управления.

P2M предусматривает гибкую и легко приспосабливаемую систему взглядов, а не только «единственный и наилучший способ» вести дела, закрепленный в западной парадигме рационального позитивизма (см. также ОРМЗ [68]).

Рис. 1. Стратегическое управление программами

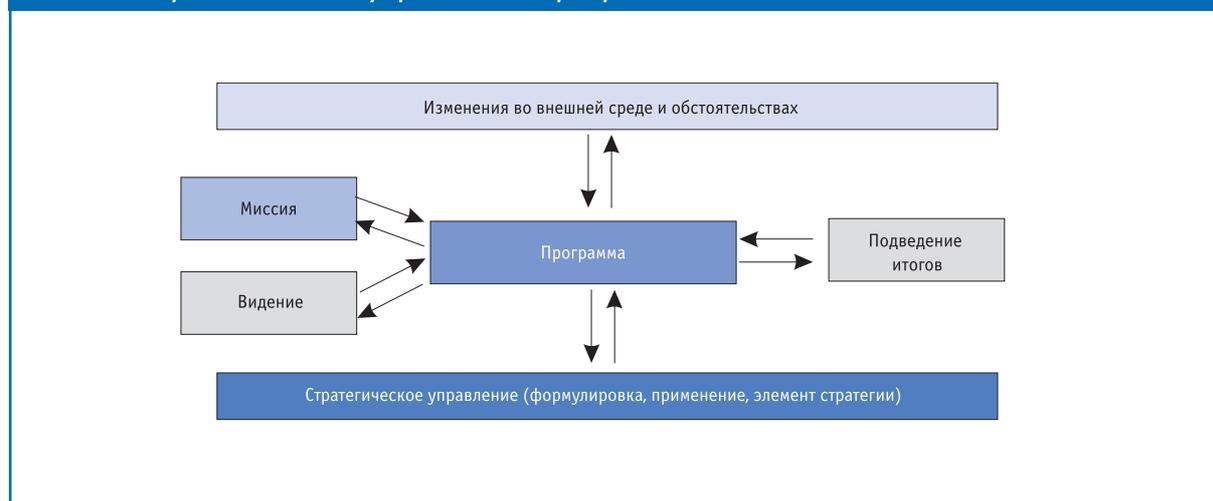
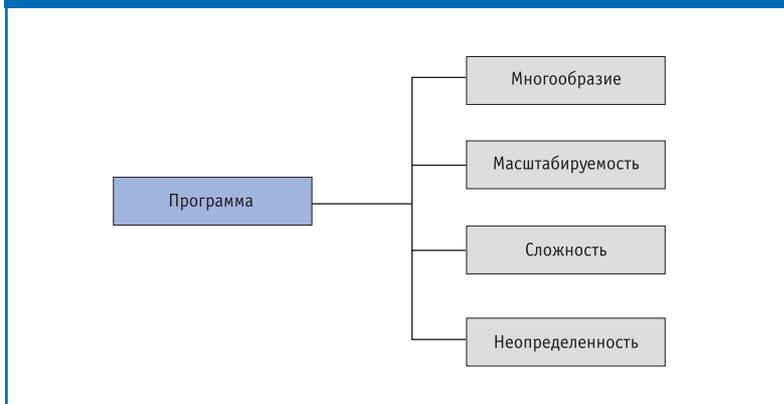


Рис. 2. Основные свойства программы



2.3.3. БОЛЕЕ ЧЕТКИЕ РАЗЛИЧИЯ МЕЖДУ ПРОГРАММАМИ И ПРОЕКТАМИ

Управление программами, с точки зрения автора, похоже на управление совокупностью проектов и операций с целью предпринять определенные стратегические действия, вносящие свой вклад в общую стратегию и создание ценности. Таким образом, программы качественно отличаются от проектов и поэтому

требуют различных подходов в управлении.

Р2М проводит четкое различие между программами и проектами и рассматривает их иерархию (табл. 1, рис. 4).

2.3.4. ПОНЯТИЕ ПЛАТФОРМЫ

Ранее были описаны концептуальные различия между командой проекта, профессиональным сообществом и бизнес-ассоциацией.

Метод MAP посредством создания пространств MAP (в том числе виртуальных) подчеркивает необходимость наличия пространства (платформы) для общественной практики, а также пространства, обеспечивающего возможность собственной репрезентации, заключения соглашений и обозначения своей позиции для отдельных лиц, команд и заинтересованных сторон проекта.

Хотя понятие платформы в Р2М возникло в другом ракурсе (управление технологическими процессами вместо социально-технического подхода, основанного на гносео-праксеологии), можно предположить, что эти две концепции очень близки по значению.

«Понятие платформы относится к определенному пространству сообщества, призванному способствовать программе или проекту; это пространство

Рис. 3. Пошаговый подход в управлении программами

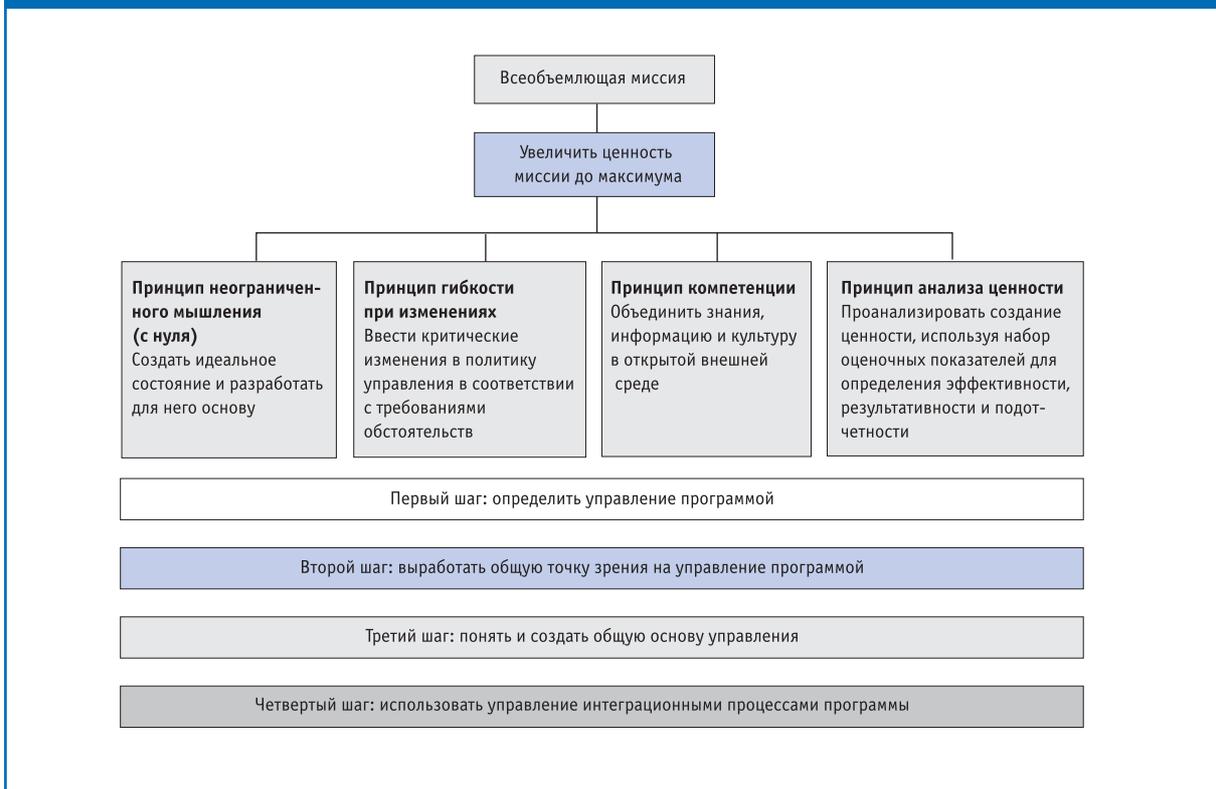
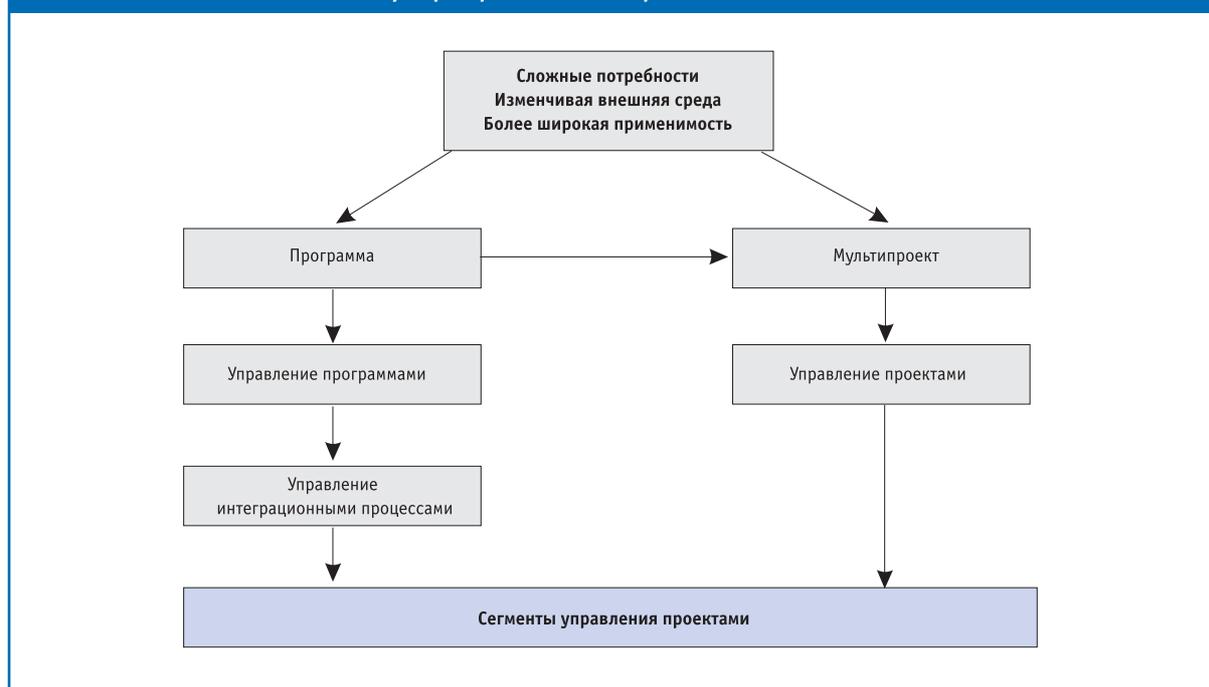


Таблица 1. Управление проектами и управление программами

	Управление проектами	Управление программами
Определение	Творческое создание ценности, основанное на определенной задаче	Творческое создание ценности, основанное на всеобъемлющей миссии
Основное свойство	Уникальность, временная природа, неопределенность	Многообразие, масштабируемость, сложность, неопределенность
Общее представление	Системный подход Жизненный цикл проекта Ментальное пространство проекта Основные заинтересованные стороны проекта Использование навыков управления	Миссия программы Ценность программы Сообщество программы Структурная организация программы Навыки управления интеграционными процессами программы

Рис. 4. Взаимосвязь между программой и проектом



обеспечивает совместную работу, необходимую для создания, получения и обмена информацией и знаниями в общественной, информационной и культурной областях. Другими словами, понятие платформы подразумевает пространство для коммуникации, где могут быть решены вопросы, которые нельзя обсудить из-за структурной организации (рис. 5, 6) [71, с. 58].

2.3.5. ЖИЗНЕННЫЙ ЦИКЛ / ТРАЕКТОРИЯ

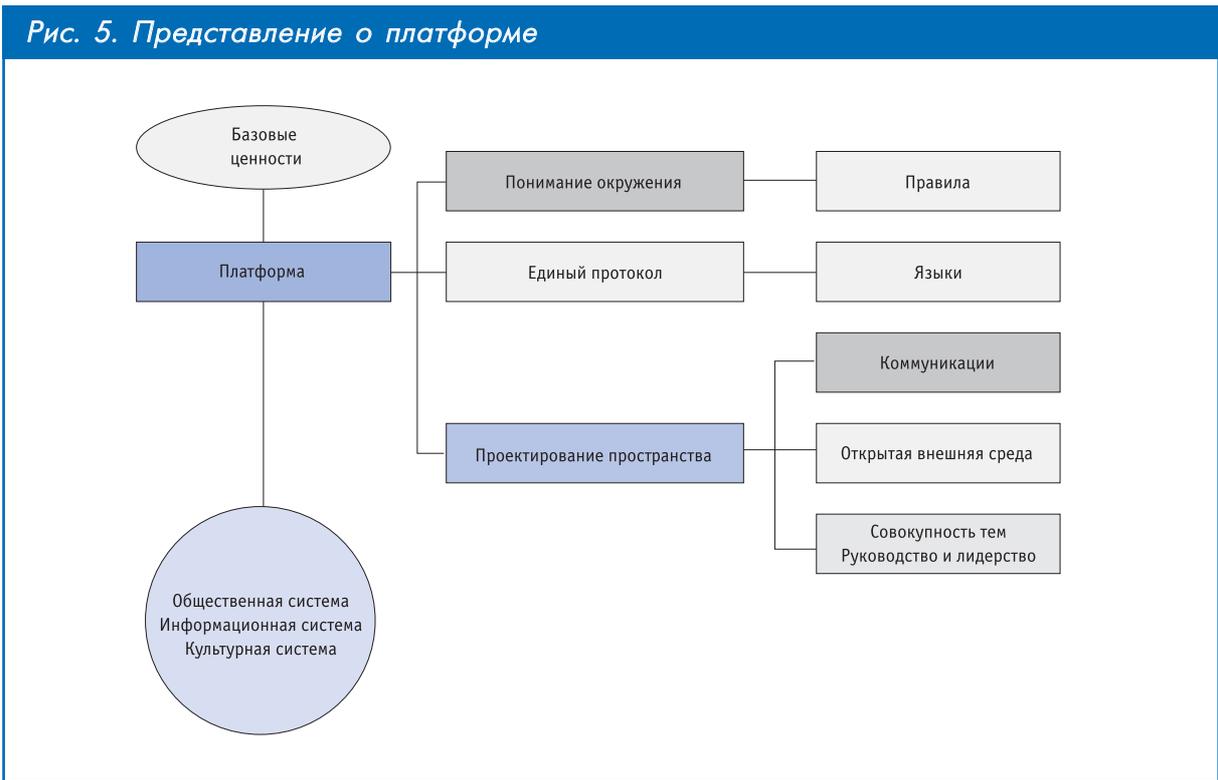
Понятие траектории, предлагаемое MAP-методом (автор предпочитает использовать термин

«траектория» вместо термина «жизненный цикл», поскольку он включает в себя термодинамику, а также комплексные науки, лежащие в основе данного метода), объединяет две основные фазы на стратегическом уровне — стратегический выбор (включающий в себя две подфазы — концепцию и формулировку) и тактический выбор (включающий анализ и оценку, а также принятие решения), и, наконец, третью классическую фазу — фазу реализации.

Фаза стратегического выбора основывается на понятии стратегии

и развивает идеи программ и проектов. Фаза тактического выбора направлена на разработку различных сценариев, их оценку и принятие решения о том, какой из них будет реализован.

Эти две фазы включают в себя такие понятия, которые Р2М называет профильным управлением (Profiling Management), структурированным управлением (Architecture Management) и управлением жизненным циклом программы. Мы рассматриваем управление платформой в качестве понятия, имеющего другую природу и поддерживающего другие аспекты.



Особенно удачными являются такие понятия, используемые в Р2М, как композиция жизненных циклов программы и комбинация жизненных циклов проекта, разделенная на структурную, системную модели и модель обслуживания и соответствующие им точки зрения и показатели ценности (табл. 2, 3). Методы управления должны основываться на традициях.

Циклический подход, разработанный в Р2М, соответствует этой точке зрения; многие традиции включают в себя циклический ракурс, но также и системный подход.

2.3.6. РУКОВОДСТВО

Как уже упоминалось выше, в данной работе руководство управлением проектами программами рассматривается в качестве

систем управления, которые дают возможность действовать и соответствовать требованиям широкого круга заинтересованных сторон в целях неуклонного повышения уровня подотчетности и выполнения проекта. В данном случае руководство основывается на двух критериях — подотчетности и выполнении. Подотчетность обеспечивается за счет полной прозрачности проекта, а выполнение — за счет быстрого реагирования и ответственного принятия решений.

Р2М включает оба эти аспекта в единую систему взглядов. Подотчетность упоминается в качестве одного из требований для развития ответственности и способностей профессионалов, ориентированных на достижение результата — Mission-Achievement Professionals (рис. 7) [71, рис. 1–1], и в качестве показателя, включенного в модели проектов [71, рис. 3–35]. Понятие выполнения уже рассматривалось

Таблица 2. Жизненный цикл и модели проекта

Объект	Структурная модель	Системная модель	Модель обслуживания
Затраты с точки зрения жизненного цикла проекта	Прогнозирование возмещения затрат на инвестиции Определение затрат на жизненный цикл	Одобрение бюджета для системы проекта (продукта проекта) Фиксированная оценка затрат на проект	Минимизация эксплуатационных затрат Изменение эксплуатационных затрат
Нагрузка от воздействия окружающей среды с точки зрения жизненного цикла проекта	Прогнозирование нагрузки от воздействия окружающей среды	Проектирование окружающей среды и реализация Система защиты окружающей среды	Оценка нагрузки от воздействия окружающей среды Повторное использование / отсутствие отходов
Экономика с точки зрения жизненного цикла проекта	Прогнозирование дохода на инвестиции Предварительная оценка инвестиционной стоимости	Осуществление инвестиций Межэтапная оценка инвестиций	Максимизация дохода на инвестиции Оценка инвестиций после завершения проекта
Неопределенность с точки зрения жизненного цикла проекта	Разработка программы Выбор портфеля	Разработка изменений программы Реализация выбранных вариантов в соответствии с гарантиями	Разработка изменений программы Реализация выбранных вариантов в соответствии с гарантиями

Таблица 3. Модели проекта и показатели ценности

Модель проекта	Структурная модель	Системная модель	Модель обслуживания
Ценность	Ценность концепции Ценность инноваций	Ценность реализации Добавленная ценность в результате реализации системы	Ценность использования Добавленная ценность в результате использования системы
Сбалансированный показатель • Основные факторы оценки • Факторы оценки выполнения	1) Миссия 2) Сценарий 3) Альтернативный план изменений 4) Ценность инноваций 5) Ценность инвестиций 6) Определение требуемой функции 7) Требования заинтересованных сторон проекта	1) Удовлетворенность клиента 2) Гармонизация заинтересованных сторон проекта 3) Достижение целей контракта 4) Удовлетворение требуемой функции 5) Получение прибыли 6) Ограничение риска	1) Послепродажное обслуживание 2) Приобретение знаний 3) Обслуживание и сохранение активов 4) Движение наличных средств 5) Сохранение требуемой функции 6) Деловые возможности
Эффективность (внутренние показатели оценки)	1) Цели контракта 2) Продуктивность знаний 3) Выбор и принятие решений инвесторами	1) Цели контракта 2) Продуктивность ресурсов 3) Осуществление инвестиций	1) Цели контракта 2) Продуктивность ресурсов 3) Доход на инвестиции
Результативность (внешние показатели оценки)	Оценка экономического эффекта	Проектирование экономического эффекта	Получение экономического эффекта
Экология	1) План сохранения окружающей среды 2) Экологическое сознание	1) Проектирование окружающей среды 2) Аспекты контракта, связанные с окружающей средой	1) Управление окружающей средой 2) Оценка нагрузки от воздействия окружающей среды
Освоенные объемы	Подотчетность инвестиций	Подотчетность управления	Финансовая подотчетность
Этика	1) Нормативно-правовая база 2) Этические нормы программы 3) Правила взаимодействия	1) Нормативно-правовая база 2) Этические нормы программы 3) Правила взаимодействия	1) Нормативно-правовая база 2) Этические нормы программы 3) Правила взаимодействия
Показатель подотчетности • Устойчивость • Социальная приемлемость • Осуществимость	1) Согласованность миссии и целей 2) Множественные альтернативы 3) Выгоды в сравнении с затратами 4) Информационная открытость 5) Основа для осуществимости	1) Требования и задачи 2) Варианты изменений ситуации 3) Выгоды в сравнении с затратами 4) Статьи контракта 5) Формы контракта	1) Требования в сравнении с выполнением 2) Контрактные обязательства 3) Оценка выгод в сравнении с затратами 4) Развитие, согласованное с местным сообществом 5) Безопасность и доверие к управлению
Приемлемость	1) Ожидаемые результаты 2) Ожидаемое вознаграждение 3) Ожидаемые структурные результаты	1) Функции реализованы 2) Вознаграждение за реализацию 3) Приемлемость согласно контракту	1) Результаты управления 2) Вознаграждение за выполнение 3) «Расширяющийся» эффект использования

Рис. 7. Требования к ответственности и развитию способностей профессионалов, ориентированных на достижение результата

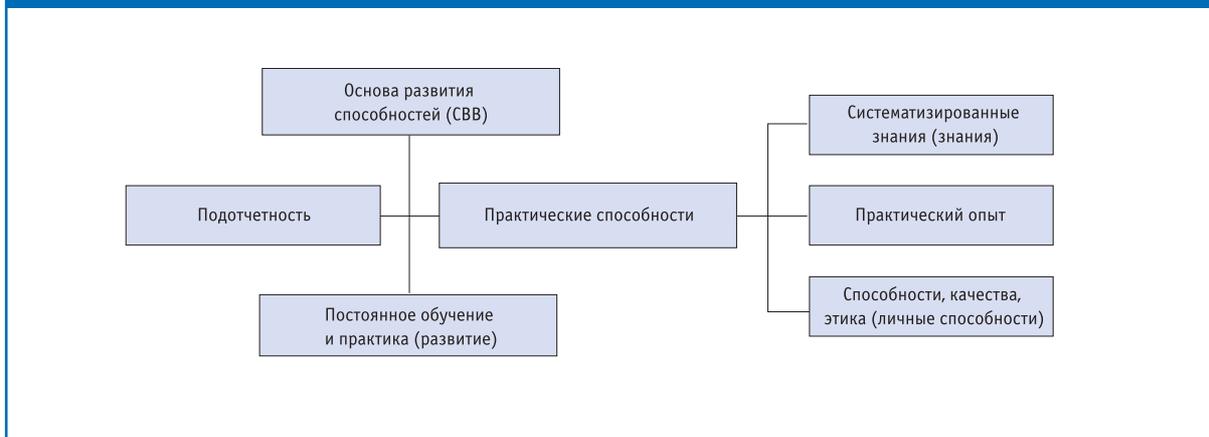


Рис. 8. Определение управления проектами



в данной статье, оно связано с понятиями эффективности и результативности, а также с созданием ценностей (рис.8). Конечно же, Р2М включает в себя такие области, как этика, экология и подотчетность, связанные с понятием руководства (рис. 9).

2.3.7. КОМПЕТЕНЦИИ, ИСТОЧНИКИ КОНКУРЕНТНЫХ ПРЕИМУЩЕСТВ И СОЗДАНИЕ ЦЕННОСТИ / ЦЕННОСТЕЙ

В первой части статьи¹ было указано, что компетенции организаций как источник конкурентных

преимуществ и создания ценности являются наиболее важной направляющей силой. Чтобы развивать компетенции, необходимо обладать знаниями. Следует принять во внимание две основные точки зрения на развитие компетенции. Первая (традиционная) точка зрения подразумевает, что компетенция включает в себя использование свода знаний в знакомых ситуациях с целью выработать разумное и рациональное решение проблемы — то, что мы называем «иметь», или «количественным подходом».

Однако в нашем быстро меняющемся мире и обществе, основанном на информации, как профессионалы, так и организации все больше нуждаются в компетентном реагировании на незнакомые ситуации и в движении за пределы устоявшихся знаний для того, чтобы создать единственные в своем роде интерпретации и результаты [2, 72, 75, 86, 87] — то, что мы называем «быть», или «качественным подходом». Вследствие этого уже недостаточно основывать профессиональное развитие только на передаче существующих знаний и разработке заранее определенного круга компетенций на базисе

¹ Бредилле Кристоф Н. Р2М: по направлению к новой парадигме проектами и программами? // Управление проектами. — 2005. — №3. — С. 30–41.

Рис. 9. Показатели общей ценности



«одна проблема равна одному решению». Вместо этого у профессионалов возникает необходимость в развитии способностей создавать и изменять знания, в которых они нуждаются, постоянно совершенствовать свой профессионализм [76, с. 35–36] и таким образом стремиться вперед, к системному и динамичному развитию своей компетенции (взаимосвязи между знаниями, персоналом и аспектами компетенции рассмотрены в работе Кроуфорда [23]). Эти альтернативные подходы, включающие в себя движение за пределы традиционных моделей производства и применения знаний и в то же время признающие ценность этих моделей в отдельных областях, основаны главным образом на процессах размышления, исследования и творчества.

P2M признает, что компетенции и обучение находятся в центре создания ценностей.

«Предъявляемые требования или роль и профессиональная ответственность профессионалов по управлению проектами, ориентированных на достижение результата, определены следующим образом:

- ◆ профессионалы, ориентированные на достижение результата, являются интеграционно-ориентированными; они видят комплексные проблемы и нерешенные вопросы с разных точек зрения и находят правильные и оптимальные решения;

- ◆ профессионалам по управлению проектами, ориентированным на достижение результата, следует освоить свод знаний по УП, чтобы обеспечить широкое видение проблем;

- ◆ для развития их профессиональных способностей должны быть выполнены три основных требования: прекрасное знание свода знаний по управлению проектами, практический опыт и наличие соответствующих установок / качеств;

- ◆ профессионалам, ориентированным на достижение результата, следует выполнять обязанности при постоянном самосовершенствовании через обучение и практику;

- ◆ P2M испытана и проверена в теории и на практике;

- ◆ P2M направлена на создание основы развития способностей (Capability Building Baseline — CBB) для профессионалов по

управлению проектами, ориентированных на достижение результата» [71, с. 2].

«Профессионалы в области управления проектами должны предлагать профессиональные услуги высокого качества и вносить свой эффективный вклад в создание ценности.

Профессионалам в области управления проектами следует концентрироваться на сложных вопросах и демонстрировать результативность их решения.

Профессионалам по управлению проектами следует осуществлять деятельность по созданию ценности, увеличивая приемлемость проекта посредством согласования интересов широкого круга его заинтересованных сторон [71, с. 3] (рис. 10).

После краткого обзора особенностей P2M подведем итоги.

На самом деле в циклическом ракурсе завершение создает «начальные условия» для нового цикла. Исследования управления проектами и программы еще не окончены.

Итак, в соответствии с нашим собственным праксеологическим подходом (обучение и практика взаимосвязаны), мы бы хотели подчеркнуть, что

Рис. 10. Создание ценности экспертами-профессионалами



достоинствами P2M является то, что:

- ◆ модели предусматривают воспроизведение готовых образцов общепринятой практики;
- ◆ стандартные структуры основываются на производственном опыте, накопленном с помощью цикла, состоящего из цепочки «практический опыт —

запоминание — вспоминание — применение», который помогает приобрести способность принимать решения;

- ◆ P2M позволяет профессионалам управления проектами повышать профессиональную компетенцию с помощью повторения логических выводов, прогнозирования и применения их в

соответствии с представленной стандартной системой взглядов;

- ◆ случаи из практики применения P2M облегчают моделирующее обучение;

- ◆ система взглядов разработана так, чтобы сделать возможным ее контекстное и ситуационное применение, а также постоянное совершенствование.

ЛИТЕРАТУРА

1. A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide) / Third Edition. The American National Standard ANSI / PMI 99-001-2004.
2. Ackoff R. L. (1974). *Redesigning the Future: a Systems Approach to Societal Problems*. New York: John Wiley.
3. Ansoff H. I. (1975). Managing strategic surprise by response to weak signals. *California Management Review*, Vol. 18(2), pp. 21–33.
4. Ansoff H. I., Declerk R. P., Hayes R. (1976). *From Strategic Planning to Strategic Management*. New York: John Wiley and Sons.
5. Arcade J. (1998). Articulier prospective et strategie — parcours du strategie dans la complexite. *Travaux et Recherches de Prospective*, Vol. 8, pp. 1–88.
6. Argyris C., Schon D. (1978). *Organizational Learning: A Theory of Action Perspective*. Reading: Addison–Wesley.
7. Ashby W. (1958). Requisite variety and implications for control of complex systems. *Cybernetica*, Vol. 1, pp. 83–99.
8. Barney J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, Vol. 17, pp. 99–120.
9. Barney J. B. (1995). Looking inside for competitive advantage. *Academy of Management Executive*, Vol. 9(4), pp. 49–61.
10. Beinhocker E. D. (1997). Strategy at the edge of chaos. *The McKinsey Quarterly*, Vol. 1.
11. Boeker W. (1991). Organizational strategy: an ecological perspective. *Academy of Management Journal*, Vol. 34(3), pp. 613–635.
12. Boisot M. H. (1998). *Knowledge Assets: Securing Competitive Advantage in the Information Economy*. New York: Oxford University Press.
13. Bredillet C. (1999). Essai de definition du champ disciplinaire du management de projet et de sa dynamique d'evolution. *Revue Internationale en Gestion et Management de Projets*, Vol. 4(2), pp. 6–29.

14. Bredillet C. (2002). Genesis and Role of Standards: Theoretical Foundations and Socio-Economical Model for the Construction and Use of Standards. Proceedings of IRNOP V, Renesse, Zeeland, The Netherlands, May 28–31, p. 16.
15. Bredillet C. (2004). Projects: Learning at the Edge of Organization. Chapter 44. The Handbook of Managing Projects. John Wiley & Sons, Inc.
16. Brown J. S., Duguid P. (2001). Knowledge and organization: a social–practice perspective. *Organization Science*, Vol. 12(2), pp. 198–213.
17. Chakravarthy B. (1997). A new strategy framework for coping with turbulence. *Sloan Management Review*, Winter, pp. 69–82.
18. Cleland D. I. (1994). Project Management: Strategic Design and Implementation. New York: McGraw–Hill, 2nd ed.
19. Collis D. J. (1994). Research note: how valuable are organizational capabilities? *Strategic Management Journal*, Winter Special Issue, Vol. 15, pp. 143–152.
20. Conner K. R. (1991). A historical comparison of resource–based theory and five schools of thought within industrial organization economics: do we have a new theory of the firm? *Journal of Management*, Vol. 17, pp. 121–154.
21. Conner K. R., Prahalad C. K. (1996). A resource–based theory of the firm: knowledge versus opportunism. *Organization Science*, Vol. 7(5), pp. 477–501.
22. Courtney H., Kirkland J., Viguerie P. (1997). Strategy under uncertainty. *Harvard Business Review*, Vol. 75(6), pp. 67–79.
23. Crawford L. (1998). Project Management Competence for Strategy Realisation. Proceedings of the 14th World Congress on Project Management, Ljubljana, Slovenia, June 10–13, Vol. 1, pp. 12–14.
24. Crozier M., Friedberg E. (1980). Actors and Systems. University of Chicago Press, Chicago, IL.
25. Daniel P., Lecubin C. (2003). Strategic Project Management. CIMAP, ESC, Lille.
26. D'Aveni R. A. (1994). Hypercompetition: Managing the Dynamics of Strategic Maneuvering. New York: Free Press.
27. D'Aveni R. A. (1995). Coping with hypercompetition: utilizing the new 7SI`'s framework. *Academy of Management Executive*, Vol. 9(3), pp. 45–60.
28. De Meyer A., Loch C. H., Pich M. T. (2002a). On uncertainty, ambiguity, and complexity in project management. *Management Science*, Vol. 48(8), pp. 1008–1023.
29. De Meyer A., Loch C. H., Pich M. T. (2002b). From variation to chaos. *Sloan Management Review*, Vol. 43(2), pp. 60–67.
30. Declerck R. P., Debourse J. P., Declerck J. C. (1997). Le Management Strategique: Controle de l'Irreversibilite. Les editions ESC, Lille.
31. Declerck R. P., Debourse J. P. and Navarre C. (1983). La Methode de Direction Generale: le Management Strategique. Paris: Hommes et Techniques.
32. Dierkes M., Berthoin Antal A., Child J., Nonaka I. (2001). Handbook of Organizational Learning & Knowledge. New York: Oxford University Press.
33. Dinsmore P. C. (1999). Winning in Business With Enterprise Project Management. New York: Amacom.
34. Eisenhardt K. M. (1989). Making fast strategic decisions in high–velocity environments. *Academy of Management Journal*, Vol. 32, pp. 543–576.
35. Eisenhardt K. M., Tabrizi B. N. (1995). Accelerating adaptive processes: product innovation in the global computer industry. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 40, pp. 84–110.
36. Gareis R. (1990). Management by Projects — The Management Strategy of the 'New' Project–Oriented Company. Handbook of Management by Projects. Vienna: R. Gareis, ed., MANZ.
37. Gersick C. (1991). Revolutionary change theories: a multilevel exploration of the punctuated equilibrium. *Academy of Management Review*, Vol. 16(1), pp. 10–36.
38. Gersick C. J. G. (1991). Revolutionary change similarities and contradictions in core logic theories: a multilevel exploration of the punctuated equilibrium paradigm. *Academy of Management Review*, Vol. 16(1), pp. 10–36.
39. Gharajedaghi J., Ackoff R. L. (1984). Mechanisms, organisms and social system. *Strategic Management Journal*, Vol. 5(3), p. 289.

40. Giddens A. (1986). *The Constitution of Society: Outline of the Theory of Structuration*. University of California Press, Berkeley, CA.
41. Gomez P. Y. (1994). *Qualite et Theorie des Conventions*. Economica, Paris, France.
42. Gomez P. Y., Jones B. C. (2000). Conventions: an interpretation of deep structure in organizations. *Organization Science*, Vol. 11(6), pp. 696–708.
43. Grant R. M. (1991). The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation. *California Management Review*, Spring, pp. 114–135.
44. Grundy T. (1998). Strategy implementation and project management. *International Journal of Project Management*, Vol. 16(1), pp. 43–50.
45. Hamel G., Prahalad C. K. (1989). Strategic intent. *Harvard Business Review*, Vol. 67(3), pp. 63–76.
46. Hamel G., Prahalad C. K. (1993). Strategy as stretch and leverage. *Harvard Business Review*, Vol. 71(2), pp. 75–84.
47. Hamel G., Prahalad C. K. (1994). *Competing for the Future: Breakthrough Strategies for Seizing Control of Your Industry and Creating the Markets of Tomorrow*. Harvard Business School Press, Boston, MA.
48. Hamel G., D'Aveni R. (1997). The New Context and Conduct of Strategy. An all-academy symposium presented at the national Academy of Management Meetings, Boston, MA, 8–13 August.
49. Hauc A. (1998). Projects and Strategies as Management Tools for Increased Competitiveness. Proceedings of the 14th World Congress on Project Management, Ljubljana, Slovenia, June 10–13, pp. 1–4.
50. Iansiti M. (1995). Shooting the rapids: managing product development in turbulent environments. *California Management Review*, Vol. 38(1), pp. 37–59.
51. Kauffman S. A. (1992). *Origins of Order: Self-Organization and Selection in Evolution*. Oxford University Press, Oxford.
52. Kelly D., Amburgey T. L. (1991). Organizational inertia and momentum: a dynamic model of strategic change. *Academy of Management Journal*, Vol. 34, pp. 591–612.
53. Kim D. H. (1993). The link between individual and organizational learning. *Sloan Management Review*, Fall, pp. 37–50.
54. Kurtz C. F., Snowden D. J. (2003). The new dynamics of strategy: sense-making in a complex and complicated world. *IBM Systems Journal*, Vol. 42(3).
55. Lemoigne J. L. (1995). *Les Epistemologies Constructivistes*. Paris: PUF.
56. Levi-Strauss C. (1971). *The Elementary Structures of Kinship*. Beacon Press, Boston, MA.
57. Levi-Strauss C. (1974). *Structural Anthropology*. New York: HarperCollins.
58. Levy D. (1994). Chaos theory and strategy: theory, application, and managerial implications. *Strategic Management Journal*, Summer Special Issue, Vol. 15, pp. 167–178.
59. Lewis D. K. (1969). *Convention: A Philosophical Study*. Harvard University Press, Cambridge, MA.
60. Lorino P., Tarondeau J. C. (1998). De la strategie aux processus strategiques. *Revue Francaise de Gestion*, Vol. 117 (Janvier–Fevrier), pp. 5–17.
61. McDaniel R. R., Jr. (1997). Strategic leadership: a view from quantum and chaos theories. *Health Care Management Review*, Vol. 22(1), pp. 21–37.
62. McDaniel R. R., Jr., Walls M. E. (1998). Professional organizations stuck in the middle: a complex adaptive systems approach to achieving organizational turnaround in adverse situations. In: Foster L. W. (ed.) *Advances in Applied Business Strategy*, Vol. 5. JAI Press, Greenwich, CT, pp. 131–152.
63. Mintzberg H., Waters J. A. (1985). Of strategies, deliberate and emergent. *Strategic Management Journal*, Vol. 6(3), pp. 257–272.
64. Moore J. F. (1993). Predators and prey: a new ecology of competition. *Harvard Business Review*, Vol. 77(3), pp. 75–87.
65. Moore J. F. (1996). *The Death of Competition: Leadership and Strategy in the Age of Business Ecosystems*. New York: HarperBusiness.
66. Morris P. W. G. (1997). *The Management of Projects*. London: Thomas Telford.
67. Nonaka I. (1991). The knowledge-creating company. *Harvard Business Review*, Vol. 69 (November–December), pp. 96–104.
68. Organizational Project Management Maturity Model — OPM3 (2003). *PMI Today*, October.
69. Orlean A. (1989). Pour une approche cognitive des conventions economiques. *Revue Economique*, Vol. 2 (Mars), pp. 241–272.

70. Prahalad C. K., Hamel G. (1990). The core competencies of the corporation. *Harvard Business Review*, Vol. 68(3), pp. 17–30.
71. P2M (2002). Program and Project Management for innovation of Enterprises, JPMCC.
72. Reich R. B. (1991). *The Work of Nations*. London: Simon & Schuster.
73. Rumelt R. P. (1979). Evaluation of Strategy: Theory and Models. In: Schendel D. E., Hofer C. (eds.), Lengenick–Hall C. A., Wolff J. A. *Strategic Management*. Little, Brown, Boston, MA, pp. 196–212.
74. Schein E. (1980). *Organizational Psychology*. Prentice–Hall, Englewood Cliffs, N. J.
75. Schon D. A. (1971). *Beyond the Stable State*. New York: Norton.
76. Schon D. A. (1987). *Educating the Reflective Practitioner*. London: Jossey–Bass.
77. Schumpeter J. A. (1989). *Essays on Entrepreneurs, Innovations, Business Cycles, and the Evolution of Capitalism*. New Brunswick: Transaction Publishers.
78. Senge P. M. (1990). *The Fifth Discipline, the Art and Practice of the Learning Organization*. New York: Doubleday Currency.
79. Senge P. M. (1994). Building learning organizations. In: De Wit B., Meyer R., eds. *Strategy: Process, Content, Context*. West Publishing, Minneapolis, MN.
80. Senge P. M. (1990). The leader's new work: building learning organizations. *Sloan Management Review*, Fall, pp. 7–23.
81. Stacey R. D. (1995). The science of complexity: an alternative perspective for strategic change processes. *Strategic Management Journal*, Vol. 16(6), pp. 477–495.
82. Stacey R. D. (1996). *Complexity and Creativity in Organizations*. Berrett–Koehler, San Francisco, CA.
83. Sterman J. D. (1994). Learning in and about complex systems. *System Dynamics Review*, Vol. 10(2–3), pp. 291–330.
84. Sugden R. (1989). Spontaneous order. *J. Econom. Perspectives*, Vol. 3 (Fall), pp. 85–97.
85. Tapscott D. (1996). *The Digital Economy: Promise and Peril in the Age of Networked Intelligence*. New York: McGraw–Hill.
86. Toffler A. (1980). *The Third Wave*. London: Collins.
87. Toffler A. (1990). *Power Shift*. London: Bantam Press.
88. Turner J. R. (1993). *The Handbook of Project–Based Management*. London: McGraw–Hill — The Henley Management Series.
89. Von Mises L. (1976). *Epistemological Problems of Economics*. New York: New York University Press.
90. Von Mises L. (1981). *Praxeology. The Freeman: Ideas on Liberty*, Vol. 31(9).
91. Voropaev V. (1998). Change management — a key integrative function of PM in transition economies. *International Journal of Project Management*, Vol. 16(1), pp. 15–19.
92. Waldrop M. M. (1992). *Complexity: The Emerging Science at the Edge of Order and Chaos*. New York: Simon & Schuster.
93. Wenger E. C., Snyder W. M. (2002). Communities of practice: the organizational frontier. *Harvard Business Review*, January–February, pp. 139–145.
94. Wenger E. (1998). *Communities of Practice: Learning, Meaning, and Identity*. New York: Cambridge University Press.
95. Wenger E., McDermott R., Snyder W. M. (2002). *Cultivating Communities of Practice: A Guide to Managing Knowledge*. Boston: Harvard Business School Press.
96. Wernerfelt B. (1984). A resource–based view of the firm. *Strategic Management Journal*, Vol. 5(2), pp. 171–180.
97. Wheatley M. J. (1994). *Leadership and the New Science: Learning about Organizations from an Orderly Universe*. Berrett–Koehler, San Francisco, CA.

Перевод И. Ключовой
Печатается с разрешения автора