

Р2М: ПО НАПРАВЛЕНИЮ К НОВОЙ ПАРАДИГМЕ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ И ПРОГРАММАМИ?

Бредилле Кристоф Н.

Профессор, доктор наук (PhD), MBA; CPD, SMP IPMA. 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 AFIPER.

Имеет 20-летний опыт управления проектами и программами в различных областях, таких как банковское дело, IT и др. Последние 14 лет был профессором и руководителем кафедры управления проектами, а также руководителем магистерских, MBA- и докторских программ в области стратегии управления программами и проектами в ISGI-Group 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, рассматриваются взаимосвязи между стратегией развития, программой и проектом, анализируются три вида логики, лежащие в основе существующих подходов к стратегии. Проводится сравнительный анализ двух основных режимов действий в организации — операционного и проектного, а также 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.

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

1. ПЕРСПЕКТИВА СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ

1.1. СТРАТЕГИЯ: УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТАМИ / ПРОЕКТНО-ОРИЕНТИРОВАННОЕ УПРАВЛЕНИЕ — ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ ФОРМЫ, УПРАВЛЯЮЩИЕ СЛОЖНОСТЬЮ И НЕОБРАТИМОСТЬЮ

За последние 40 лет управление проектами стало общепризнанным направлением в области управления организациями. Из набора исследовательских методов и инструментов управление проектами развилось в отдельную дисциплину менеджмента [13, 18]. Многие авторы подчеркивают эту эволюцию в управлении проектами:

«Эта книга прослеживает развитие научной дисциплины «управление проектами», — пишет в своей книге Моррис [66]. «Управление проектами стало методом реализации корпоративной стратегии» [88] и управления компанией: «...стоимость добавляется путем системной реализации новых проектов — проектов всех типов и по всей организации» [33]. «Управление проектами — это метод управления проектами в рамках данной организации» [66], а «...при проектно-ориентированном управлении проекты выступают в качестве метода управления всей организацией» [33, 36]. Оба примера хорошо отражают указанную

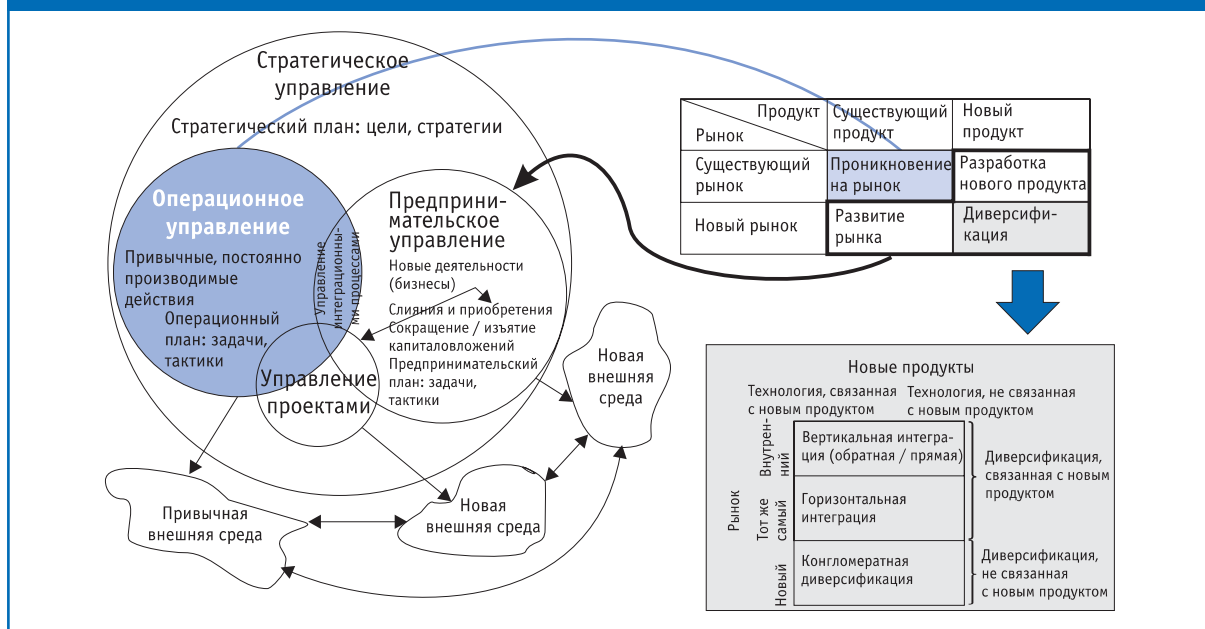
тенденцию. Проекты являются организационными формами, которые позиционируют компанию относительно ее окружения. Так как проекты являются векторами стратегии [44], управление проектами — это метод взаимодействия с характеристиками окружения в целом, с его сложностью [5], изменениями [91], глобализацией, временными параметрами, конкурентноспособностью [49]. Таким образом, с помощью УП стратегическое управление становится управлением необратимостью [30], сосредоточивая свое внимание на экосистемах «проект — организация — окружение», «операции — организация — окружение» и управлении их интеграционными процессами [31] (рис. 1). Проекты, являясь стратегическими процессами, изменяют условия существования фирм в их окружении. С их помощью мобилизуются ресурсы и знания, необходимые для создания конкурентных преимуществ и других источников стоимости.

1.2. ТРИ ВИДА СТРАТЕГИЧЕСКОЙ ВНУТРЕННЕЙ ЛОГИКИ

Мы обобщили логические основы, формирующие три выдающихся исследовательских направления в области стратегического управления. Анализ обнаруживает некоторые согласованные суждения, определенное сходство в основах, а также отдельные фундаментальные противоречия между различными логическими установками. Ключевые элементы в фундаментальных предпосылках каждого из представленных исследовательских направлений представляют логические противоречия с ключевыми элементами фундаментальных предпосылок двух других исследовательских направлений; и в данном случае стратегия, являющаяся производной от объединения этих точек зрения, создает неустойчивость в традиционном окружении фирмы, ее исходных предположениях о выработке стратегии и ее административных структурах. Так как обстоятельства изменяются, фирма

может подвергнуться «внутреннему логическому изменению» для того, чтобы поддержать устойчивость между стратегией и стратегическим окружением. Когда изменение становится жизненно необходимым, фирме следует преодолеть структурную, конкурентную, организационную инерцию, а также существующую логику управления для поддержания внутренней устойчивости. Постоянной проблемой в области стратегического управления является принятие решений о том, какие методы планирования и управления лучше использовать, чтобы описать или спрогнозировать стратегические обстоятельства, действия и их последствия. По объяснению Румельта [73], виды ситуаций, которые требуют применения стратегического мышления и анализа, плохо структурированы и потому являются сложными и неопределенными. Румельт предложил четыре теста для определения эффективности стратегических теорий.

Рис. 1. Стратегическое управление



1) Тест на устойчивость цели показывает, насколько теория позволяет определить цели первостепенной важности и избежать противоречивых по своей сути требований.

2) Структурный тест показывает, позволяет ли теория отличить важные факторы от второстепенных и определить критические подпроблемы, нуждающиеся в разрешении.

3) Тест на компетенцию показывает, предлагает ли теория необходимые методы использования организационных навыков, ресурсы и знания для разрешения критических вопросов.

4) Тест на применимость показывает, позволяет ли теория обеспечить обоснованные ожидания достижения желаемых результатов в случае ее соответствующего применения.

Мы используем термин «внутренняя логика» для того, чтобы описать составные принципы и предпосылки стратегической теории, которая полностью соответствует требованиям этих четырех тестов. Концептуально термин «внутренняя логика» является таким же общим, как «гипотеза». Так как альтернативные гипотезы также будут рассматриваться, мы проведем сравнение между внутренней

логикой, лежащей в основе данной стратегии, и другими видами внутренней логики, на которых основываются альтернативные точки зрения, с целью определить их сходства и различия в корневых предпосылках. Иными словами, внутренняя логика — это набор связанных друг с другом принципов, определяющих стратегические цели, структуры, компетенции и ожидания успеха.

Сумма предпосылок, лежащая в основе внутренней логики, описывает факторы и отношения, которые объясняют ожидаемые последствия стратегического выбора и действий фирмы. Внутренняя логика четко формулирует основание для структуризации стратегических проблем. Она применяется в рамках устоявшегося окружения фирмы, в котором сама фирма создает те внешние условия, с которыми в дальнейшем сталкивается. Критерии Румельта дают возможность системного исследования полезности как самой внутренней логики, так и элементов, составляющих ее содержание. Разработчики концепций трех исследовательских направлений (теории хаоса / экосистем; оценки фирмы, основанной на ресурсах;

оценки фирмы, основанной на гиперконкуренции и высокоскоростных стратегиях) достаточно четко и последовательно отразили внутреннюю логику собственных идей, подтвердив тем самым, что эти теории безошибочно соответствуют тестам Румельта.

1.3. ТРИ ВИДА ЛОГИКИ, СООТВЕТСТВУЮЩИЕ ТРЕМ ПОДХОДАМ К СТРАТЕГИИ

Три вида внутренней логики описаны как обособленные наборы предпосылок, т. к. инициаторы каждой из этих точек зрения утверждают, что концептуальная основа их подхода является уникальной. Мы дали названия каждому виду внутренней логики с целью отразить основной язык и идеи, представленные вышеупомянутыми лидерами в каждой из областей. Оценка фирмы с точки зрения ресурсов отражает то, что мы называем логикой возможностей. Гиперконкурентность и высокоскоростные стратегии воплощает в себе «партизанская» логика. Взгляды, основанные на теориях экосистем и хаоса, включает в себя логика сложности. Обобщение принципов, содержащихся в каждом виде внутренней логики, представлено в табл. 1.

Таблица 1. Обобщение принципов, формирующих три вида внутренней логики в области стратегии

Логика возможностей	«Партизанская» логика	Логика сложности
<p>Превосходство в области ресурсов и выполнения приводит к длительным и устойчивым конкурентным преимуществам</p> <p>Дополнительная взаимозависимость способствует лучшему выполнению стратегии</p> <p>Избирательность стимулирует внутреннюю взаимозависимость и способствует соответствующему насыщению профильными активами и компетенциями</p> <p>Творческое использование существующих сильных сторон применительно к новым ситуациям дает начало желательному будущему положению</p> <p>Защита от копирования или присвоения является необходимым условием для поддержки желаемой конкурентной позиции</p> <p>Эволюционное равновесие является осуществимым и желательным состоянием</p>	<p>Все конкурентные преимущества являются временными</p> <p>Нарушение равновесия инициируется сознательно, часто и непредсказуемо с целью создания серии временных преимуществ</p> <p>Слабые связи способствуют быстрым, агрессивным и разумным действиям, приводящим к нарушению равновесия</p> <p>Жизненный цикл каждого решения очень короток, и выгоды нужно получить быстро</p> <p>Быстрота основывается на упреждающих действиях и увеличении количества неожиданных, внезапно возникающих моделей</p>	<p>Необходимой предпосылкой для выживания является наличие здоровой общественной экосистемы</p> <p>Социальные системы являются нелинейными и детерминистическими, с тем чтобы естественные последствия определяли устойчивые модели стратегических результатов</p> <p>Влияние достигается за счет понимания и использования лежащих в основе сил и «приманок», что позволяет создать порядок в экосистеме</p> <p>Преобразования являются непрекращающимися</p> <p>Самоорганизация дает начало преобразованиям</p> <p>Ценности и культура определяют границы социальной системы</p>

1.3.1. ЛОГИКА ВОЗМОЖНОСТЕЙ

Логика возможностей отражает основную предпосылку, заключающуюся в том, что одна фирма превзойдет другую, если она обладает лучшими возможностями для развития, использования и защиты основных компетенций и ресурсов. Барни [8, 9], например, рассматривает фирму как совокупность ресурсов, которые определяют имеющиеся возможности, варианты действий и достижения. Прахалад и Хамель [70] описывают внутренние компетенции как основу для создания будущего. Акцентируются внутренние возможности фирмы, позволяющие ей создавать и использовать внешние благоприятные возможности, развивать устойчивые преимущества, если эти возможности используются в сочетании с интуицией и находчивостью.

Основными авторами в этой области являются: Барни, Коннер [20, 21], Прахалад и Хамель, а также Вернерфельт [96].

1.3.2. «ПАРТИЗАНСКАЯ» ЛОГИКА

Второй вид внутренней логики, формирующей мышление стратегического управления, называется «партизанской» логикой. Этот вид логики применяется при исследовании гиперконкурентных и быстро меняющихся стратегию фирм. «Партизанская» логика утверждает, что одна фирма превзойдет другую в том случае, если она более опытна в быстром и повторяющемся разрушении текущей ситуации с целью создания беспрецедентной и нестандартной основы для соперничества. Гиперконкурентность требует нескончаемого потока постоянно меняющихся конкурентных преимуществ и радикальных изменений в рыночных отношениях

(например, превращения из конкурентов в союзников).

В отличие от взглядов на возможности фирмы, основанных на ресурсах, высокоскоростное мышление, свойственное «партизанской» логике, не опирается на существующий баланс сил, но вместо этого многократно разрушает существующие условия, включая и собственную устоявшуюся позицию, меняет формы взаимоотношений и действительность. Это дает фирме возможность многократно создавать новые, хотя и временные, конкурентные преимущества, основанные на разных принципах и комбинациях активов, в отличие от уже существующих моделей. По утверждению Коллиса [19], область стратегии никогда не сможет определить действительно устойчивое конкурентное преимущество, т. к. ценность организационных возможностей зависит от окружения, а фирмы обладают множеством средств для его изменения. «Партизанская» логика идет на шаг дальше, утверждая, что если некое радикальное изменение может создать временное преимущество лишь однажды, успех может быть основан на серии радикальных неожиданных действий. Гиперконкурентная стратегия намеренно разрушает текущие преимущества и решительно меняет рыночную среду с целью придать дополнительную эффективность различным направлениям конкурентоспособности. Эта разновидность стратегии преодолевает условные границы и устоявшиеся взгляды, многократно меняя арену соперничества. Чем больше существует направлений для получения конкурентных преимуществ, тем более непредсказуемыми будут стратегические действия фирмы.

Основными авторами в этой области являются: Д'Авени [26, 27], Коллис, Чакраварти [17], Айзенхард [34], Йензити [50] и Тапскотт [85].

1.3.3. ЛОГИКА СЛОЖНОСТИ

Центр стратегического мышления в этом виде внутренней логики является производным от исследования бизнес-экосистем и теории хаоса. С этой точки зрения стратегический успех зависит от способности фирмы процветать в динамических нелинейных системах, которые основаны на обратной связи и возникающих взаимоотношениях. Эффективные стратегии, таким образом, требуют сочетания конкуренции и сотрудничества. Основными элементами логики сложности являются: парадоксальные отношения, позитивная и негативная обратная связь, динамическое напряжение, существующее как между различными участниками и процессами, так и между фирмой и ее окружением. Стратегия является реконцептуализированной, что означает разработку процессов, создающих «приманки», привлекающих желательные потоки, стимулирующих совместную деятельность, объединяющих подсистемы, извлекающих выгоду из общества и одновременно устраняющих ошибки и снижающих энтропию. Привычные понятия о конкурентных преимуществах не имеют достаточного веса в логике сложности.

Прикладные бизнес-программы, разработанные с применением принципов логики сложности (например, самообучающиеся организации Сенге [80] и экология Бекера [11]), лучше знакомы многим менеджерам,

чем лежащие в основе этих программ концептуальные направления теории сложности. Недавние работы Стэйси [81, 82], Леви [58], Мак-Даниэла и Уоллса [62] делают концептуальную взаимосвязь более очевидной в стратегической области. Эти работы объясняют, что сложные системы являются непредсказуемыми по сути и непостижимыми в своей основе, что подчеркивает последствия нелинейных отношений и сосуществование парадоксальных сил. Эти исследователи признают, что сложная логика означает замену формальных иерархических структур самоорганизующимися, при этом она больше усиливает, нежели сглаживает индивидуальные различия, и фокусируется на взаимоотношениях, обществе, моделях и релятивизме.

Основными авторами в этой области являются: Сенге, Стэйси, Бекер, Леви, Мур [64, 65], Кауфманн [51], Мак-Даниэл и Уоллс, Уолдроп [92] и Уитли [97].

1.4. ДВА ОСНОВНЫХ РЕЖИМА ДЕЙСТВИЯ

Каждая организация действует в соответствии с двумя основными режимами:

- 1) операционным режимом, направленным на использование конкурентных преимуществ и текущей позиции на рынке и обеспечивающим получение выгод и возобновление или пополнение ресурсов;
- 2) предпринимательским (или проектным) режимом, сконцентрированным на исследовании новых позиций и конкурентных преимуществ и потребляющим материальные и прочие ресурсы.

Для обеспечения устойчивости и развития всем организациям следует объединить два данных режима [4].

Таким образом, мы имеем дело с двумя видами деятельности, можем противопоставить их друг другу и провести сравнение между операциями и проектами. В табл. 2 подчеркиваются основные характеристики этих видов деятельности. В данном случае мы рассматриваем только два данных типа, хотя в реальности может иметь место смешанная деятельность. Следствием вышеизложенного является признание существования различных ситуаций управления (от управления операциями до управления сложными проектами / программами), включающих в себя применение различных методов управления (рис. 2, табл. 3).

Таблица 2. Операции в сравнении с проектами

Операции	Проекты (здесь предполагается, что при управлении предпринимательской деятельностью используется форма проекта)
<p>Проводимые действия являются повторяющимися и подвержены влиянию многих факторов Факторы влияния в большей степени являются внутренними (эндогенными), чем связанными с внешней средой, и ими может управлять операционный менеджер Факторы окружения объясняют только меньшую часть колебаний итоговых результатов Можно подсчитать и оценить вероятности, связанные с изменениями Изменение вводных данных можно сделать статистически устойчивым Будущие результаты могут быть спрогнозированы с определенной допустимой погрешностью Необычные изменения, возникающие вследствие внешних возмущений, могут привести к несущественным негативным последствиям, но не к катастрофе Операции являются обратимыми процессами: можно выявить возмущения, определить их природу и устранить их причины Обратимость операций может происходить в рамках экономически приемлемых ограничений Проявляется взаимодействие между операциями и действиями менеджера</p>	<p>Действия не повторяются (разовые) Решения являются необратимыми Проекты подвержены многофакторным влияниям. Основные влияния приходят из окружения (экзогенные), они могут в значительной степени варьироваться Лицо, принимающее решения, обычно не может справиться с большим количеством экзогенных переменных Оценка результатов данных влияний очень трудоемка Обычно проект не является статистически устойчивым, и вследствие этого невозможно связать вероятность с оцениваемыми результатами Неверное решение и / или неконтролируемое влияние какого-либо важного события может привести к катастрофическому результату</p>
<p>Операции включают:</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ запланированные действия; ◆ участников, «скрытых под масками»; ◆ процесс; ◆ рациональность; ◆ алгоритм; ◆ отсутствие истории; ◆ сотрудничество; ◆ устойчивость и чувство защищенности. 	<p>Проекты включают:</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ творческие действия; ◆ участников, «снявших маски»; ◆ практику; ◆ парациональность; ◆ мозаику; ◆ наличие истории; ◆ конфронтацию; ◆ высокие затраты, неопределенность, неустойчивость.

1.5. ВЗАИМОСВЯЗЬ ОРГАНИЗАЦИИ И ЕЕ ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ: СТРАТЕГИЯ КАК ФУНКЦИЯ ВЗАИМОСВЯЗИ

Уместно будет определить, каким же образом организация связана с внешней средой (рис. 3). Мы можем дать определение стратегии как функции взаимосвязи организации и ее внешней среды [3]. Если мы рассматриваем операционный режим, задача заключается в том, чтобы оптимизировать как стратегию проникновения организации во внешнюю среду, так и внутреннюю эффективность. С другой стороны, при использовании предпринимательского режима задача состоит в том, чтобы увидеть возможности расширения и / или диверсификации и / или перестройки, выбирая из множества возможных стратегий и

Рис. 2. Различные ситуации и методы управления



Рис. 3. Два вида взаимосвязи (операционная / предпринимательская) между организацией и ее внешней средой

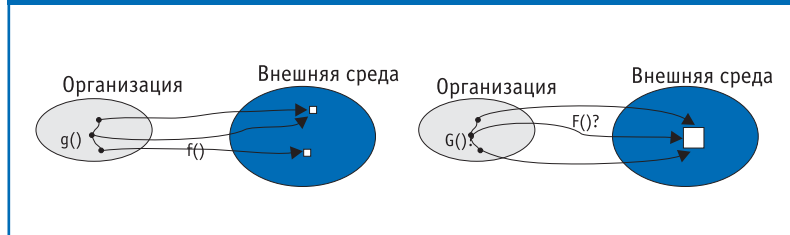


Таблица 3. Различные ситуации управления и соответствующие им модели, логика и решения

Основной режим действия	Операции		Проекты	
Гносеология	Позитивистская — «иметь»		Конструктивистская — «быть»	
Ситуации [30]	0 Определенная	P1 Вероятная Статистически устойчивая	P2 Статистически неустойчивая	P3 Сложная
Модели	Аналитическая	Стохастическая Статистическая	Статистического контроля	Качественная цифровая
Логика	Дедуктивная / предиктивная	Дедуктивная / предиктивная Индуктивная / проективная	Нечеткая или неосуществимая	Счетная
Решение	Определенность	Стохастический риск Статистический риск	Неопределенность	Непредсказуемость
Логика возможностей	Доминирование параметров затрат / качества / предметной области			
«Партизанская» логика		Доминирование параметров времени		
Логика сложности		Доминирование параметров времени / качества / предметной области		

организационных структур наиболее эффективные.

Проблемы, возникающие в каждом случае, являются, таким образом, в количественном и качественном отношении очень разными. Давайте формализуем данные проблемы следующим образом.

1. Для операционных действий: даны стратегическая функция $F()$ и организационная функция $g()$, увеличиваем до предела функцию взаимосвязи Sx при наличии ограничений $V = \{b_1, \dots, b_n\}$.

2. Для предпринимательских действий: дано открытое множество $F() = \{f_1(), \dots, f_k(), \dots\}$ возможных стратегических функций и открытое множество $G() = \{g_1(), \dots, g_j(), \dots\}$ возможных организационных функций.

Предпринимайте все, что считаете наилучшим для достижения целей, выбирая одну стратегическую функцию $f()$ и одну организационную функцию $g()$ при наличии ограничений в виде открытого множества $V = \{b_1, \dots, b_k, \dots\}$, обычно плохо структурированного и развивающегося. $F()$ и $G()$ являются открытыми, т. к. они включают в себя не только то, что известно на данный момент, но и потенциально неизвестную на текущий момент информацию. Проблема является более сложной из-за неопределенности (отличной от возможного риска в статистически устойчивом окружении) двусторонней взаимосвязи «проект — внешняя среда» в отношении, например, предложения, спроса и технологии, а также из-за неустойчивости двусторонней взаимосвязи «проект — внешняя среда» в отношении динамичности взаимосвязей, их объединяющих.

Экосистема определяется в слове Мерриам-Вебстер (Merriam-Webster Dictionary) как «совокупность сообществ организмов и их среды обитания, функционирующих как единый экологический комплекс». В данном случае термин «среда обитания» подразумевает внешнюю среду, включающую в себя также окружение подсистем, что определено в соответствии с критерием применимости лицами, принимающими решения, и/или менеджерами проекта. Конечно, понятия внешней среды и окружения существуют только в их диалектической взаимосвязи с организацией, операцией и проектом (рис. 4). Возмущения возникают и достигают критической массы в рамках окружения, а потрясения и макродестабилизация — во внешней среде.

Принимая во внимание динамический аспект экосистемы

«проект — окружение», можно утверждать, что:

- 1) проект представляет собой серию моделирований;
- 2) проект является местом спонтанного образования положительных обратных связей;
- 3) проект является диалектическим комплексным расширением / сжатием.

Общую динамику экосистемы и создаваемую информацию можно представить в следующем виде (рис. 5).

1.6. УПРАВЛЕНИЕ ЖИЗНЕННЫМ ЦИКЛОМ И ИНТЕГРАЦИЯ

Проблема интеграционных процессов между двумя режимами и от одного режима к другому поставлена. Эта проблема связана с распределением ресурсов между операциями (порождающими прибыли и устойчивость) и проектами (порождающими риски и неопределенности), а также риском

Рис. 4. Экосистемы «операция — организация — окружение» и «проект — организация — окружение»

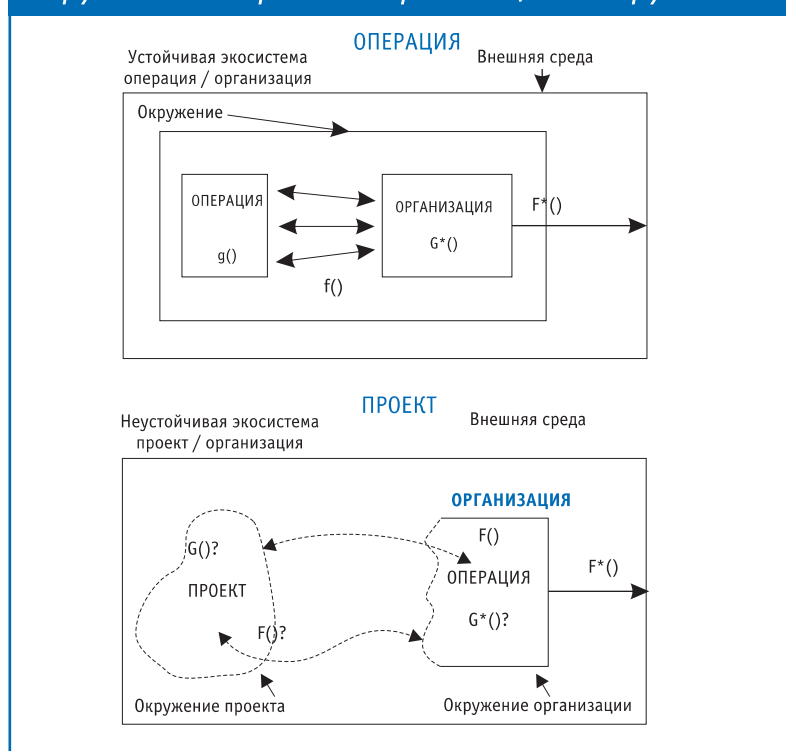
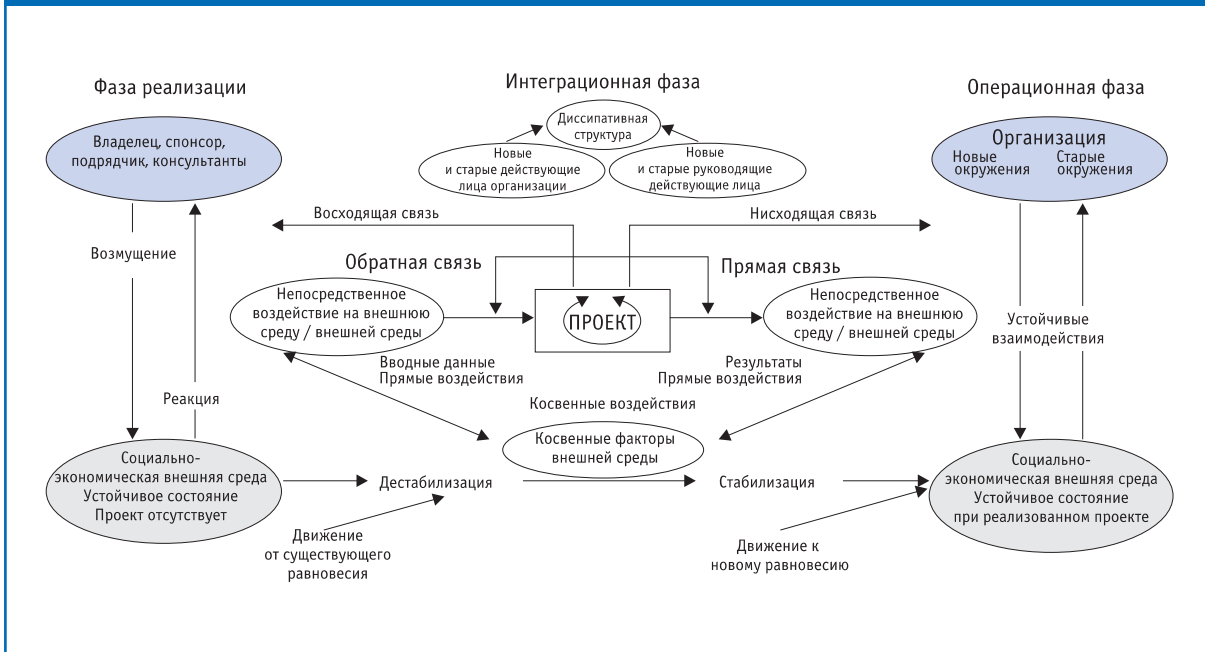


Рис. 5. Морфогенез экосистемы и информационные потоки



ухудшения результатов традиционного управления в связи с переходом на проектное и сопутствующей корректировкой организационной структуры. Необходимо рассмотреть эту проблему в двух разных, но дополняющих друг друга ракурсах: 1) синхронный ракурс (на данный короткий период времени), в течение которого менеджер управляет одновременно и операциями, и проектами, и эти два вида деятельности не испытывают значительных изменений;

2) диахронический (несинхронный) ракурс, в течение которого предпринимательские действия постепенно — или резко — меняются и взаимодействуют с операционными действиями в процессе взаимной корректировки.

Учитывая вышеизложенное, мы можем сделать два основных предположения. Для того чтобы возместить затраты и получить прибыль, необходимо:

- ♦ чтобы проект превратился в операцию;

- ♦ чтобы административные функции и поведение менеджеров менялись в соответствии с типом деятельности. Очень часто превращение проекта в операцию включает

нарушение непрерывности (например, превращение менеджера проекта в обычного менеджера) и осуществляется с развитием некоторых характеристик (рис. 6).

Рис. 6. Процесс интеграционного превращения: от предпринимательского режима к операционному



А теперь кратко подведем итоги. Управление портфелем проектов и операций будет включать в себя короткий период времени, когда сумма денежных потоков, созданная операциями и проектами, является положительной; в течение долгого периода времени сумма денежных потоков (фактически дисконтированная или смешанная) увеличивается до предела (в плане оптимизации) или превышает определенный порог.

Конечно, стратегическое управление — это нечто большее, чем просто сумма операционного и предпринимательского управления; здесь целое важнее суммы составляющих его частей — значительно, чем где-либо еще.

1.7. ДЕЙСТВИЯ, ЗНАНИЯ И ОБУЧЕНИЕ В РАМКАХ ПРОЕКТОВ И ПРОГРАММ

Как упоминалось ранее, проекты, являясь стратегическими процессами, изменяют условия существования фирм в их окружении. С их помощью мобилизуются ресурсы и знания, необходимые для создания конкурентных преимуществ и других источников стоимости.

Поскольку ресурсами обладают многие организации, компетенции организаций становятся наиболее важной и значимой направляющей силой. Через процессы и проекты в организации прошлое действие реализуется как опыт; текущее действие обнаруживает и подтверждает существующие компетенции; новое действие создает

и испытывает на практике новые компетенции [60]. Компетенции (как индивидуальные, так и организационные) являются источником конкурентных преимуществ и создания ценностей.

Прежде всего можно сравнить некоторые характеристики различных групп и команд. Венгер, Макдермот и Шнайдер [95] провели сравнение между несколькими формами командных организаций: профессиональным сообществом, официальной рабочей группой, неформальным сообществом и командой проекта. Существуют некоторые различия между командой проекта, профессиональным сообществом и бизнес-ассоциацией с точки зрения создания знаний [32]. Эти различия обобщены в табл. 4.

Таблица 4. Сравнение команды проекта, профессионального сообщества и бизнес-ассоциации

Команда проекта	Профессиональное сообщество	Бизнес-ассоциация
Участники занимаются профессиональной деятельностью и обучаются в команде проекта	Члены сообщества обучаются, участвуя в работе сообщества и занимаясь профессиональной деятельностью	Члены ассоциации обучаются, участвуя в работе ассоциации и занимаясь профессиональной деятельностью
Место, где вырабатываются знания, где участники изучают зафиксированные знания и применяют их на практике	Место, где участники изучают знания, зафиксированные сообществом	Место, где формируются знания
Необходимы усилия (формирование команды), а затем происходит обучение	Обучение происходит в любом профессиональном сообществе	Необходимы усилия, чтобы стать активным
Границы определены задачей и проектом	Границы строго определены задачей, культурой и историей сообщества	Границы определены самими участниками и могут быть легко изменены
Членство определяется продолжительностью проекта (временная природа) и может варьироваться в зависимости от фаз проекта	Членство достаточно устойчивое. Новым участникам требуется время на обучение и вовлечение в работу	Членство не фиксируется. Участники приходят и уходят
Участники могут иметь отношение или принадлежать к команде проекта, но могут относиться и к другим операционным или функциональным организациям (к подразделению какой-либо компании, к подрядчикам, поставщикам и т. д.)	Участники принадлежат к сообществу	Участники имеют отношение к бизнес-ассоциации

Чтобы понять особенности, создаваемые внешней средой проекта и командой проекта в отношении обучения, давайте обобщим некоторые из основных точек зрения (табл. 5).

Из данной таблицы становится ясно, что проекты, по сути, являются самообучающимися организациями. Проекты, благодаря действиям команды, являются привилегированными местами обучения: такое обучение, основанное на проектах, нуждается в объединении двух ракурсов мышления («иметь» и «быть»), или операционных и проектных режимов действий, т. к. существует необходимость объединения творческого и исследовательского обучения [12]. Учитывая необходимость достижения эффективности и результативности, команда проекта действует в качестве временной структуры, генерируя важную информацию и творчески создавая определенные знания

(добавляя сложность), и обладает большой степенью свободы, а затем применяет полученные знания на практике (снижение сложности) в первой из вышеупомянутых фаз проекта. Естественно, уровень вырабатываемых знаний будет зависеть от природы системы «проект — организация — внешняя среда». Одни строительные проекты требуют невысокого уровня творчества, в то время как для других, находящихся в ином окружении, необходим значительный уровень творческого мышления.

Эта практика является привлекательной именно в рамках проектов, т. к. все новые команды проектов должны определить, до какой степени информация или знания, полученные в прошлом, пригодны для выполнения проекта и до какой степени все знания и обучение должны быть вновь приобретены или появиться как результат уникальной природы задач проекта.

На практике последствия двойственны. С одной стороны, приверженность позиции «иметь» создает необходимость в оформленных знаниях — руководствах, передовой практике, стандартах и т. д. на индивидуальном, командном и организационном уровнях. Разработка программ профессиональной сертификации, как и моделей зрелости, очень важна при этом. Необходимо признать, что эти стандарты следует рассматривать в качестве общественных конструкций, разработанных для того, чтобы облегчить общение и укрепить доверие между теми, кто их принял, но их развитие находится в тесной связи с тем опытом, который приобретен пользователями. Учитывая новые разработки и практику, жизненно необходимо предотвратить застой в этой области [14]. С другой стороны, приверженность позиции «быть» создает

Таблица 5. Синтез двух точек зрения относительно управления знаниями, организационного обучения и самообучающихся организаций

Гносеология	Позитивистская — «иметь»	Конструктивистская — «быть»
Основной режим действия	Операции	Проекты
Управление знаниями	Западный подход Систематизация знаний Явно заданные знания Линейное мышление Рынок знаний	«Японский» подход (в настоящее время — также и французский) Индивидуализация Неявные знания (выводимые из обстоятельств) Диалектическое мышление: «синтезированное диалектическое мышление», направленное на определение противоречий и их решение посредством синтеза или интеграции, в отличие от «компромиссного диалектического мышления», сфокусированного на принципе терпимости к противоречиям
Организационное обучение	Теория однократной информационной петли обучения (знания рассматриваются как формальные и системно-достоверные данные, систематизированные процедуры, универсальные принципы)	Теория двойной информационной петли обучения [12, 67] Теория системной динамики [53, 78]
Самообучающиеся организации	Неоклассическое обучение (N-Learning), знания являются кумулятивными, накопленными [12]	Знания являются ценными активами, существует необходимость в организациях, осуществляющих поддержку [67] Шумпетерианское обучение (S-Learning), при котором изменения рассматриваются как часть естественного порядка вещей [12]

необходимость в творчестве и компетентности (например, некоторые виды профессиональной сертификации включают личные характеристики), в более гибкой системе взглядов (например, использовании метаправил) и организационных структур для того, чтобы дать возможность участникам делиться опытом, что является основной задачей.

Далее мы рассмотрим организацию обучения и необходимые поддерживающие структуры. Все организации, управляющие проектами и программами, обладают своими собственными характеристиками, и каждой организации следовало бы создать свою собственную систему обучения. Осознание специфики проектов и понимание предположений,

лежащих в основе концепций, а также имеющихся в наличии методов управления и планирования и инструментария определенно должно помочь в разработке соответствующей системы руководства управлением проектами и программами и реализации эффективной и результативной стратегии.

Окончание статьи читайте в следующем номере журнала.

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., Declerck 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 stratege 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. Free Press, New York.
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*. HarperCollins, New York.
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*. HarperBusiness, New York.
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.), *Lengnick-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*. Transaction Publishers, New Brunswick.
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*. McGraw-Hill, New York.
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 University Press, New York.
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*. Simon & Schuster, New York.
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 в разрешения автора