

# **РЕФЛЕКСИВНЫЙ ПРОЕКТНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ СТРАТЕГИЧЕСКИХ ГОСУДАРСТВЕННЫХ ПРОЕКТОВ И ПРОГРАММ**

Палагин В.С.  
кандидат военных наук, доцент, СРМ, РМР  
член СОВНЕТ/РМА, РМІ, РМІ DPC SIG  
Евразийский Центр Управления Проектами  
Генеральный директор

Андреев Н.И.  
кандидат военных наук  
Евразийский Центр Управления Проектами  
Эксперт

## **Введение**

Рефлексивный проектный менеджмент как составная часть информационного обеспечения стратегических государственных проектов и программ является плодом российских разработок соответствующего назначения для реализации корпоративных и государственных проектов.

Проблемы рефлексии всегда занимали важное место в российской культуре. Введенное более 30 лет назад понятие «рефлексивное управление» и связанное с ним понятие «рефлексивная система» оказывают все возрастающее влияние на многие естественнонаучные и гуманитарные области знаний.

Перспективным направлением для применения технологий рефлексивного управления является проектный менеджмент. Методологические основы данного направления заложены в работах Лефевра, Лепского и их сподвижников. Появлению данного доклада предшествовало внимательное изучение работ основоположников и энтузиастов рефлексивного управления, а также установление рабочих контактов с участниками Междисциплинарного научно-практического семинара «Рефлексивные процессы и управление» в Институте философии РАН.

## **Содержание рефлексивного проектного менеджмента**

Рефлексивный проектный менеджмент государственных проектов и программ включает:

- Рефлексивное управление проектом (РУП)
- Рефлексивное управление функциональными областями проекта, или в проекте (РУВП).

Принципиальное различие заключается в заказчике рефлексивного управления, потребителе его результатов и привлекаемых ресурсах.

Табл. 1. Дифференциация моделей рефлексивного проектного менеджмента

Факторы различия моделей рефлексивного управления	Модели рефлексивного проектного менеджмента	
	Рефлексивное управление проектом	Рефлексивное управление в проекте
Заказчик рефлексивного управления	Участник проекта	Менеджер проекта, функциональный менеджер
Потребитель результатов рефлексивного управления	Участник проекта, Менеджер проекта	Менеджер проекта, функциональный менеджер
Ресурсы привлекаемые для организации и осуществления рефлексивного управления	Ресурсы участника проекта	Ресурсы менеджера проекта, функционального менеджера

Рефлексивное управление не отменяет прошлые наработки в области проектного менеджмента, а развивает их применительно к управлению рефлексивными системами в проекте.

Рефлексивное управление проектами - это один из компонентов уникального know-how, которое встраивается в модели Евразийского стандарта управления проектами (корпоративная версия). Другие важнейшие компоненты из того же ряда это геополитика, ПОСТ и т.д.

Рефлексивное управление проектами рекомендуется для продвинутых специалистов выполняющих особо сложные, в плане взаимодействия с участниками, проекты. К таким случаям безусловно относятся стратегические государственные проекты и программы. Большое количество участников, огромный размах и ответственность, противоречивые и далеко не всегда неявно декларируемые интересы – вот их присущие им особенности.

### Практика применения рефлексивного проектного менеджмента

РУП основано на трехмерной модели участника проекта, включающей:

- Модель ментальную (что отображается в сознании, как человек думает, как представляет ситуацию), обозначается  $M_m$ .
- Модель вербальную (как мысли и образы трансформируются во внешние формулировки, что говорится и пишется), обозначается  $M_v$ .
- Модель деловой активности (что делается, как поступает), обозначается  $M_{да}$ .

Модель вербальная и Модель деловой активности воспринимаются окружающими напрямую в процессе общения. Модель ментальная скрыта от непосредственного наблюдения, но ее некоторые ее компоненты можно оценить по двум предыдущим моделям, а также по косвенным признакам, известным психологам.

$M_v$  представляет собой базовый компонент системы коммуникаций проекта.

$M_{да}$  представляет собой базовый компонент системы мониторинга и контроля проекта.

$M_m$  необходима для правильного восприятия двух предыдущих моделей, но довольно трудна для наблюдения и описания, поэтому в наибольшей степени принимается во внимание обычно только на этапе инициации проекта, в процессе выявления интересов и намерений участников проекта. По мере необходимости  $M_m$  учитывается и на последующих этапах проекта в разных функциональных областях (областях знаний).

Если в проекте играет доминирующую роль один участник, или доминируют несколько участников со сходными ментальными моделями (намерения, ожидания, видение проекта и его результатов), то основная масса производственных конфликтов формируется в функциональных областях (областях знаний) проекта и рефлексивное управление целесообразно применять локально, по местным показаниям. В этом случае применяется технология РУВП, т.е. отдельные техники и приемы рефлексивного управления преимущественно в управлении предметной областью, коммуникациями, конфликтами, поставками, изменениями, рисками и финансами проекта.

Если в проекте несколько доминирующих участников с сильно различающимися или тем более антагонистическими ментальными моделями (намерения, ожидания, видение проекта и его результатов), то целесообразно применять РУП, т.е. строить систему управления проектом в целом изначально как рефлексивную.

На практике применение РУП означает прежде всего восприятие, описание и, что немаловажно, документирование, каждого из активных участников проекта как трехмерной модели  $M_{участника} = f(M_m, M_v, M_{да})$

Для построения таких моделей в практике проектного менеджмента применяются следующая методика моделирования.

Табл. 2. Методика разработки трехмерной модели (ТММ)

Этап моделирования	Инструменты моделирования
<b>Сбор информации</b>	Изучение личных данных, изучение отзывов других участников, наблюдение, тестирование, эксперимент, экспертная оценка, психологический портрет, изучение планов и отчетов проекта, изучение баз данных, обзор прессы и т.п.
<b>Построение модели</b>	Внесение в базу данных, разработка характеристики, разработка досье, математическое моделирование, компьютерное моделирование, психологическое моделирование
<b>Применение модели</b>	Главным образом в управлении предметной областью проекта, а также в управлении коммуникациями, конфликтами, поставками, изменениями, рисками и финансами проекта. Любая ТММ и ее компоненты разрабатывается как внутренний документ строго ограниченного доступа. Менеджер ответственный за разработку и актуализацию ТММ: лично участвует в переговорах и разработке важных документов по проекту; готовит для этих подготовки мероприятий соответствующие рекомендации; визирует итоговые результаты и документы.

Рис. 1. Пропорциональный профиль: мысли соответствуют словам и делам



Рис. 2. Непропорциональный профиль: участник проговаривает не все что делает



Рис. 3. Непропорциональный профиль: участник делает не все то о чем говорит



Рис. 4. Непропорциональный профиль: ментальная модель неразвита, участник проговаривает не все что делает



Объемы информационного наполнения каждого из компонентов ТММ определяются по ситуации и могут быть довольно большими и трудоемкими. Для экспресс-анализа рекомендуется компактное отображения профиля каждого из наблюдаемых участников в формате полярной диаграммы (Рис. 1-4).

### Функционал и инструменты рефлексивного проектного менеджмента

При разработке ТММ целесообразно выделять и закреплять следующие функции по бизнес-процессам управления проектом.

Табл. 3. Распределение функций по бизнес-процессам управления проектом

Бизнес-процессы управления проектом	Функции
Инициация	<ul style="list-style-type: none"> <li>Определение состава участников проекта</li> <li>Принятие решения о применении технологий РУП и РУВП</li> <li>Назначение менеджера по РУП</li> <li>Сбор информации</li> <li>Построение ТММ участников проекта (для РУП) или других действующих лиц (для РУВП)</li> </ul>
Планирование	<ul style="list-style-type: none"> <li>Разработка плана РУП или РУВП и его компонентов в управлении предметной областью, коммуникациями, конфликтами, поставками, изменениями, рисками и финансами проекта</li> </ul>
Выполнение	<ul style="list-style-type: none"> <li>Реализация плана РУП или РУВП (управление действиями участников проекта через воздействие на их ментальные модели)</li> </ul>
Мониторинг и контроль	<ul style="list-style-type: none"> <li>Мониторинг и контроль мероприятий проекта с точки зрения выполнения и результативности мероприятий плана РУП или РУВП</li> </ul>
Завершение	<ul style="list-style-type: none"> <li>Завершение мероприятий РУП (РУВП)</li> <li>Оценка эффективности использованных моделей и техник</li> <li>Архивирование</li> <li>При необходимости: постпроектное воздействие для поддержания эффекта и плавного выхода (вывода) участников их проекта.</li> </ul>

Сама по себе разработка структуры и информационное наполнение компонентов ТММ являются только заготовкой для дальнейших действий. Необходимость специальных действий на основе анализа ТММ в общем случае может быть определена по критерию разности  $M_v$  и  $M_{да}$ :

Если  $\Delta = M_v - M_{да}$  в пределах заданной нормы, то все в порядке и можно ограничиться обычными действиями поддерживающего характера, традиционно применяемыми в проектном менеджменте.

Если  $\Delta = M_v - M_{да}$  больше или равняется заданной норме, то пора дополнить действия поддерживающего характера активными корректирующими воздействиями.

Состав и размах активных корректирующих воздействий определяется величиной и стойкостью отклонений от нормы и в тяжелых случаях может включать такую форму воздействий как удаление участника из проекта и замену его на более вменяемого.

Приемы и техники работы с  $M_b$  и  $M_{да}$  в целом соответствуют инструментарию управления коммуникациями, мониторингом и контролем проекта. Для управления  $M_m$  применяются специфические приемы и инструменты, примерный и далеко не полный список которых приводится в следующей таблице.

Табл. 4. Приемы и инструменты управления ментальной моделью участника проекта

<b>Формы воздействия</b>	<b>Приемы и инструменты</b>
<b>Прямые</b>	Беседа, письмо, презентация, проспект, телефонный звонок, переговоры, брифинг, статья, книга, буклет, ориентирующий тест, интервью и т.п.
<b>Косвенные</b>	.....
<b>Специальные</b>	.....

### **Заключение**

Стратегические государственные проекты и программы отличаются сложностью и масштабностью задач, широким кругом участников и не всегда четкой декларацией их подлинных намерений. Интересы выполнения проектов в таких условиях требуют применения специальных инструментов, способных обеспечить требуемую функциональность участников проекта. Одним из таких инструментов является рефлексивный проектный менеджмент, выросший из российских разработок по рефлексивному управлению.