

VII Международный симпозиум  
«Рефлексивные процессы и управление»  
15-16 октября 2009, Москва,  
Институт философии РАН

# РЕФЛЕКСИВНЫЕ ПРОЦЕССЫ В ПРОЕКТНЫХ СФЕРАХ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

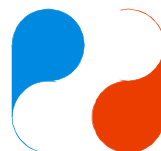
**Палагин В.С.**

к.о.н., доцент, СРМ, РМР

член СОВНЕТ/IPMA, PMI

Евразийский Центр Управления Проектами

Генеральный директор



Евразийский центр управления проектами  
2009



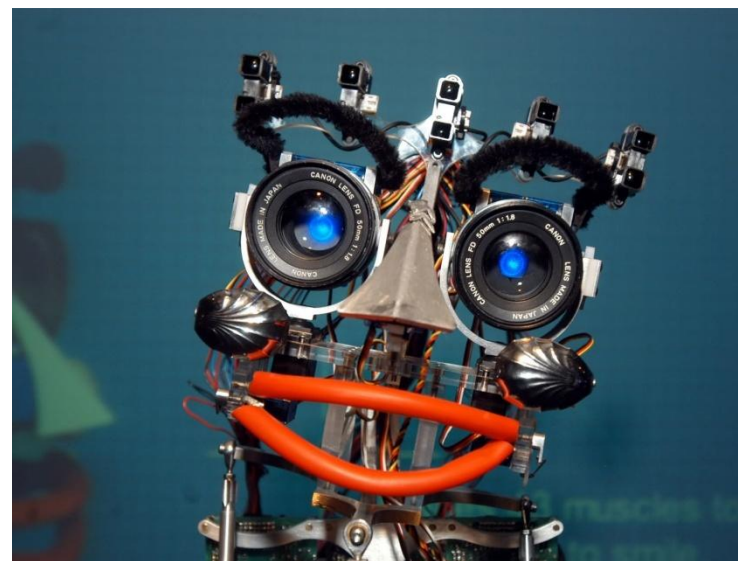
## Введение в тему

### Креативность, рефлексия, коммуникации, самоорганизация

Креативность, рефлексия, коммуникации, самоорганизация – это наименования практически выполняемых действий любой команды проекта. Однако, в популярный перечень наименований инструментов проектного менеджмента вошли только три из них: креативность, коммуникации и самоорганизация.

**Рефлексия далеко не столь популярна**, потому, что считается слишком сложной в применении.

Между тем, без рефлексии вряд ли возможна эффективная «сборка субъектов», столь актуальная для современного этапа развития НИС. Неэффективная вполне возможна: по решению партии или указу президента могут появиться любые «субъекты», но если они лишены рефлексии, то говорить об их жизнеспособности не приходится.





## Практика рефлексивного управления в ПМ

ЕЦУП уже рассматривал в своих исследованиях вопросы практического применения рефлексивного управления (РУ) в проектном менеджменте (ПМ). Было показано, что эффективный, но сложный в применении инструментарий РУ показан для вопросов соответствующего уровня, обеспечивающих приемлемый уровень критерия затраты/эффективность.

К примеру, если решается задача «достать банан», то рефлексия на уровне «высота ветки – длина руки» не требует много извилин и решается на уровне обыденного сознания. Грузить сознание участников этого процесса избыточными философскими построениями – значит глубоко оскорблять их чувство собственного здравого смысла.

Однако, если банан висит слишком высоко и задача традиционным способом не решается, то столь же оскорбительным будет предложение ни о чем не думать а просто подпрыгивать получше.





## Практика рефлексивного управления в ПМ - 2

В сложных конкурентных играх участники быстро тонут в уровнях рефлексии, порою даже не отдавая себе отчета в том, куда угодили. В практических целях мы выделяем уровни применения рефлексии по составу ее носителей:

- Команда проекта;
- Стейкхолдеры проекта;
- Субъекты проектного бизнеса (корпорации, банки и т.п.);
- Регуляторы проектов (законодательные и исполнительные органы).

Главная особенность РУ в ПМ связана с тем, что сам **Проект это не что иное как форма рефлексии системы в ответ на внешние и внутренние изменения.**

На этот главный рефлексивный фон накладываются индивидуальные рефлексии вовлеченных в проект субъектов.

Такой подход к ПМ позволяет строить эффективные рабочие модели для сборки субъектов инновационной (=проектной) деятельности благодаря преодолению механистического взгляда на управление проектами и реализации антропного подхода постнеклассической науки.,



## Практика рефлексивного управления в ПМ - 3

В развитие этого подхода целесообразно изменить структуру функциональных областей ПМ и поставить на первое место команду проекта как носителя волевого начала и гуманитарной рефлексии.

### Стандартный подход

- 1 Управление предметной областью
- 2 Управление изменениями
- 3 Управление временем
- 4 Управление стоимостью
- 5 Управление качеством
- 6 Управление человеческими ресурсами
- 7 Управление коммуникациями
- 8 Управление рисками
- 9 Управление поставками

### Рефлексивный подход

#### 0. Управление командой

- 1 Управление предметной областью
- 2 Управление изменениями
- 3 Управление временем
- 4 Управление стоимостью
- 5 Управление качеством
- 6 Управление человеческими ресурсами
- 7 Управление коммуникациями
- 8 Управление рисками
- 9 Управление поставками



## Рефлексия в кризисе

**Кризис внес существенные коррективы в содержание рефлексии.**

Команда Евразийского стандарта управления проектами (ЕСУП) без промедления отреагировала на потребность разработки антикризисных моделей (АК) ПМ. Это не скоро будет сделано в других центрах проектной мысли, лишенных преимущества скорости рефлексии.

Отреагировав по существу, вопросами собственно РУ первую версию АК ПМ усложнять не стали, но продолжили исследования и разработки для последующих публикаций АК ПМ.



РУ в АКПМ предполагает привнесение глубокого слоя рефлексии по вопросам

- кто,
- как и
- почему

оценивает глубину и перспективы системного кризиса, а главное – что из этих оценок хочет показать партнерам, конкурентам, потребителям и населению.





## Практическое пособие

Системный кризис стал практическим пособием по применению (или неприменению) РУ во всех системах управления государством, финансами и экономикой. Общество вновь осознало призрачность мира постмодерна, виртуальность мирового хозяйственного уклада, искусственный характер информационной картины мира и стало судорожно искать истину, как раньше – между строк, так и в 2008 между телеканалами и вебсайтами.



Картинка однако не складывалась. Мировые и национальные центры силы явно и неявно подавали сигналы о своем непонимании ситуации и бессилии в борьбе с кризисом. Благостные решения международных форумов о совместном противодействии глобальному кризису уже в момент подписания итоговых документов перечеркивались прагматичной рефлексией подписантов «Вряд ли другие станут выполнять эти обязательства»... В итоге мир в 2008 стал заметно ближе к предсказанному философией постмодерна «новому средневековью», бесплодной конкурентной борьбе всех со всеми. **Видимое невооруженным глазом разрушение хозяйственной системы и информационной картины мира оказывает сильнейшее рефлексивное воздействие на субъектов управления, вносит свой вклад в лишение их способности к самостоятельной рефлексии.**

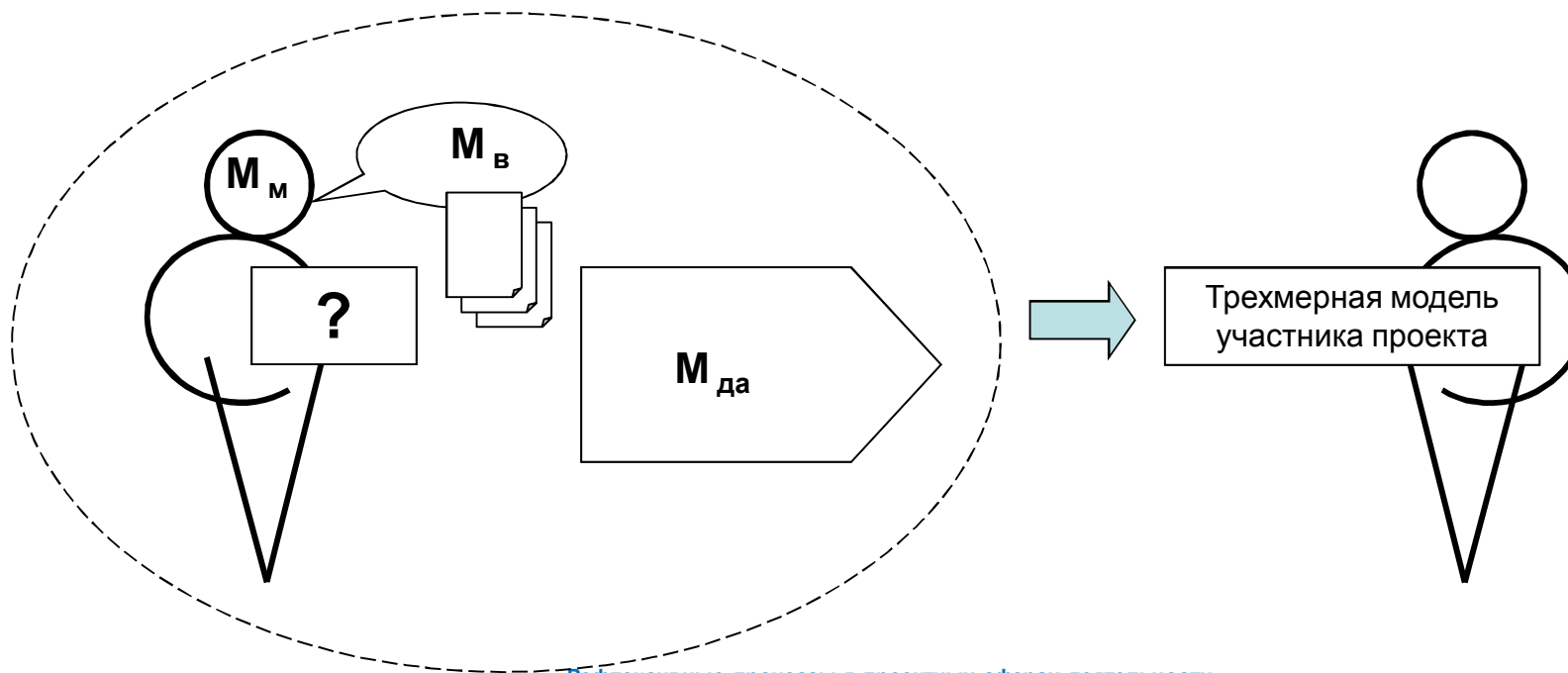


## Основа рефлексивного управления проектом - трехмерная модель участника проекта

Модель деловой активности, **М<sub>да</sub>**(что делается, как поступает),  
**компонент системы мониторинга и контроля проекта;**

Модель вербальная **М<sub>в</sub>** (как мысли и образы трансформируются во  
внешние формулировки, что говорится и пишется), **компонент системы  
коммуникаций проекта.;**

Модель ментальная, **М<sub>м</sub>**(что отображается в сознании, как человек  
думает, как представляет ситуацию).







## Экспресс-анализ в трехмерной модели участника проекта

а) Пропорциональный профиль:  
мысли соответствуют словам и делам



б) Непропорциональный профиль:  
участник проговаривает не все что делает



в) Непропорциональный профиль:  
участник делает не все то о чем говорит



г) Непропорциональный профиль:  
ментальная модель неразвита, участник проговаривает не все что делает





# Проект как форма рефлексии системы

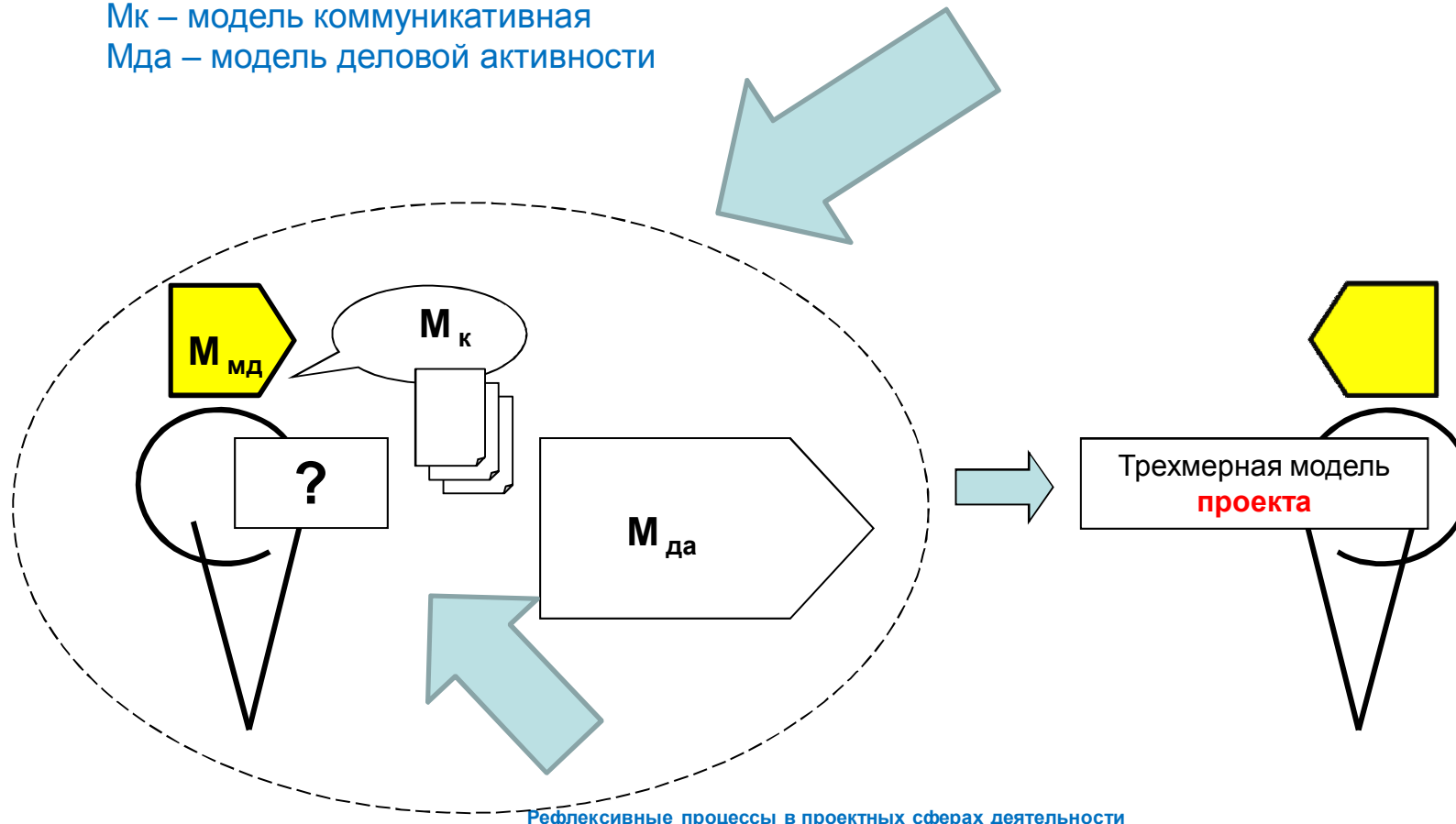
На уровне управления программами и портфелями важно понимать, что

**Проект это не что иное как форма рефлексии системы в ответ на внешние и внутренние изменения**

Мд - модель ментальная и документированная

Мк – модель коммуникативная

Мда – модель деловой активности



Рефлексивные процессы в проектных сферах деятельности



## Координаты рефлексии

Само по себе лишение субъектов способности к самостоятельной рефлексии не результат глобального кризиса, оно давно уже практикуется в политической, социальной и хозяйственной деятельности. Новостью стал глобальный масштаб воздействия и видимое бессилие ведущих игроков.

Рефлексивный ответ АКПМ на реальный и искусственный хаос системного кризиса логично вытекает из базовых философских и методологических оснований ЕСУП, выраженных в формуле «Позиционирование и целеполагание».

**Позиционирование** (не мнимое, а сущностное) определяется не информационными агентствами, речами политиков и указами президентов, а метафизикой мира, историей цивилизаций, геополитическим раскладом сил, распределением ролей в геоэкономике. Математически точно вычисленных координат здесь нет, но есть аналитика, выполненная рефлектирующими субъектами, и есть воля каждого самособирающегося субъекта по выбору своего места для жизни и деятельности в этом мире.

**Целеполагание** (не внушенное, а органичное) является производным от позиционирования, поэтому методика его формирования аналогична описанной выше, но с дополнением видения идеального, желаемого, оптимального устройства деятельности субъекта.



## Рефлексия приматов

Одним из проявлений перманентного кризиса переживаемого РФ с конца 20 века стала неспособность официальных структур, политических партий, мыслительных центров предложить обществу достойные, масштабные, мобилизующие, общепринятые цели.

Попытка обойтись временным, ситуативным, частичным целеполаганием на практике сводится к манипуляциям с рефлексией. Вышеупомянутой обезьяне говорят: «Ну ладно, здесь не получилось, так попробуй на другой ветке или на другом дереве, вот там уже бананы! А лучше бананов в наших джунглях ничего и быть не может!»

**В рефлексии человекообразных не рассматриваются возможности реального развития сельского хозяйства, промышленности, инновационной экономики, поэтому они и остались на своей ступени эволюции.**

**В рефлексии человекообразных не рассматриваются возможности реального развития сельского хозяйства, промышленности, инновационной экономики, поэтому они и остались на своей ступени эволюции.**





## Проектная рефлексия

Парадигмы управления стратегическими проектами мировых цивилизаций естественным образом отображают их геополитические интересы и прямо воспроизводятся в парадигмах управления проектами государств и хозяйствующих субъектов.

**В жестких конкурентных играх важен не столько контроль над ресурсами, сколько контроль над правилами игры.** В этом отношении понятна забота мировых цивилизаций и многих стран о развитии и утверждении национальных моделей и стандартов управления проектами. Глубина и самобытность в этом случае нужны, но вторичны, ибо носят технический характер. Гораздо важнее исходный посыл, выражающий политическую волю государств и цивилизаций контролировать свое управленческое пространство, свои механизмы стратегического управления.



Мы не только давно говорим об органических недостатках импортных моделей и стандартов (МС) ПМ, но и разработали свои модели и стандарты для решения этой проблемы, основанные на последовательном применении системного подхода.

	Евразийский Центр Управления Проектами	КС-1.2
<b>Евразийский стандарт управления проектами</b> (корпоративная версия) Версия 1.2/090321 Москва 2009		

	Евразийский Центр Управления Проектами	КСИ-1.2
	ООО «ИннИТ»	
<b>Евразийский стандарт управления проектами</b> (корпоративная версия) <b>Расширение для инновационных проектов</b> Версия 1.2/090803 Москва 2009		

	Евразийский Центр Управления Проектами	КС-АКПМ-1.2
<b>Евразийский стандарт антикризисного управления проектами</b> (корпоративная версия) Версия 1.2/090321 Москва 2009		

	Общество с ограниченной ответственностью «Евразийский Центр Управления Проектами»	КСС-1.1
	Общество с ограниченной ответственностью «Теконпро»	
<b>Евразийский стандарт управления проектами</b> (корпоративная версия) <b>Расширение для строительства</b> Версия 1.1/081126 Москва 2008		

	Евразийский Центр Управления Проектами	КССП-1.1
	КОЛЛЕГИЯ АНАЛИТИКОВ	
<b>Евразийский стандарт управления проектами</b> (корпоративная версия) <b>Расширение для социальных проектов</b> Версия 1.1/080908 Москва 2008		

	Евразийский Центр Управления Проектами	КСИТ-1.1
	Ай Ти Пауэр	
<b>Евразийский стандарт управления ИТ-проектами</b> (корпоративная версия) Версия 1.2/090824 Москва 2009		





## Стратегия

Со времен зарождения легенды о приглашении варягов в Русь на княжение периодически повторяются попытки выстроить российское управление по импортным образцам. Все они одинаково растворяются в местной самобытности, но попытки не прекращаются. Последняя волна нахлынула со структурными реформами конца 20 века.

Стратегия – направление движение в будущее. Управление проектами – главный инструмент реализации стратегии. В России сегодня нет национальной идеологии, идеи, общепринятого видения будущего, нет национальной модели управления проектами.

Но если имеет место **безобразие будущего и безобразии настоящего**, то остается только прошлое?

Пока в значительной мере это так. Однако, вывод из этого вовсе не «Все прошло», а наоборот: **«Движение вперед на основе наиболее существенных цивилизационных оснований»**

**Рефлексивные процессы в проектных сферах деятельности – один из походов к решению этой задачи.**



# Литература

Методология и стратегия инновационного развития ЕврАзЭС

[http://www.epmc.ru/docs/Presentation\\_MISII\\_2009.pdf](http://www.epmc.ru/docs/Presentation_MISII_2009.pdf)

Евразийский стандарт управления проектами (корпоративная версия).  
Расширение для ИТ проектов 2009

[http://www.epmc.ru/docs/ESUP\\_IT\\_2009.pdf](http://www.epmc.ru/docs/ESUP_IT_2009.pdf)

Евразийский стандарт управления проектами (корпоративная версия).  
Расширение для инновационных проектов 2009

[http://www.epmc.ru/docs/ESUP\\_Innovation\\_2009.pdf](http://www.epmc.ru/docs/ESUP_Innovation_2009.pdf)

Евразийский стандарт антикризисного управления проектами 2009

[http://www.epmc.ru/docs/ESUP\\_K\\_AKPM\\_090321\\_01.pdf](http://www.epmc.ru/docs/ESUP_K_AKPM_090321_01.pdf)

Евразийский стандарт управления проектами 2009

[http://www.epmc.ru/docs/ESUP\\_K\\_090321\\_01.pdf](http://www.epmc.ru/docs/ESUP_K_090321_01.pdf)



Евразийский центр управления проектами

Тел: +7 (985) 998-40-27

Сайт: [www.epmc.ru](http://www.epmc.ru)

E-mail: [info@epmc.ru](mailto:info@epmc.ru)

**Конец презентации**