

Издание материалов осуществлено при поддержке консультационного Агентства профессионального сервиса.

Агентство профессионального сервиса (АПС) — многопрофильное консультационное предприятие, осуществляющее работы в области проектирования, развития и реструктуризации крупных предприятий и организаций.

Наша миссия — способствовать экономическому развитию России посредством налаживания системы менеджмента организации, позволяющей ей достигать своих целей, эффективно развиваться и оставаться конкурентоспособной в соответствии с целями ее собственников, управляющих, персонала и организационного окружения.

В основе деятельности АПС лежат оригинальные разработки, синтезирующие достоинства гуманитарного и естественнонаучного подходов к развитию и проектированию организаций.

- В настоящий момент Агентство осуществляет программы:
- постановки системы управленческого учета предприятий и организаций,
 - создания механизмов управления проектами,
 - оптимизации организационной структуры,
 - реинжиниринга бизнес-процессов,
 - оптимизации системы управления персоналом,
 - комплексной диагностики предприятия,
 - постановки системы бюджетирования,
 - стратегического планирования.

Нашими клиентами являются крупные российские банки, холдинги и корпорации, предприятия машиностроительного комплекса.

Наши телефоны в Москве (095) 298-55-25
Наша страница в ИНТЕРНЕТ: www.apsco.ru
Наш электронный адрес: aps@apsco.ru

Материалы встречи ODN

26 ноября 2002 года

Москва

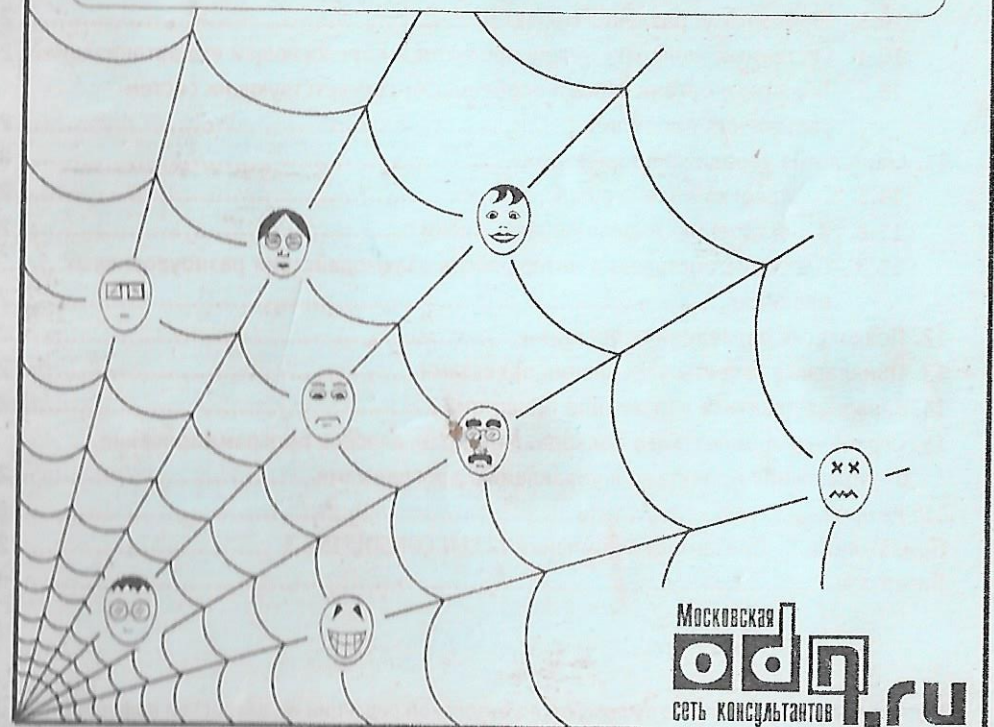


Moscow
OD Network
www.odn.ru

Д.В.Реут

Управление проектами

как аспект корпоративной культуры



Московская
odn.ru
сеть консультантов

Содержание
сайт будет иметь новую тему (много формул)
УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТАМИ КАК АСПЕКТ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ

1. Репарка	3
2. Предисловие	3
3. Введение	6
4. Проект и организация	8
4.1. Проект	8
4.2. Организация	10
4.3. Соотношение проекта и организации	10
5. Организация в рамках культуры. Организационная и корпоративная культура	11
6. Единица культуры и способ ее существования	14
7. Организация, руководство и управление (ОРУ) в рамках культуры	15
8. Идеология. Устройство и функции	15
9. ОРУ и идеология проекта в корпоративной культуре	16
9.1. Идеология как интегральная форма ОРУ проекта	16
10. Методология управления проектом	19
10.1. Управление проектом — деятельность над деятельностью	19
10.2. Сочетание проектирования и исследования	19
10.3. Горизонты управления проектом	20
10.4. Системный конфликт между проектом и порождающей его организацией	20
10.5. Типологии организаций и особенности соответствующих систем управления проектами	21
11. Социология управления проектами	21
11.1. Социология малой группы	21
11.2. К построению модели образа жизни	21
11.3. Проблема построения интерфейсов взаимодействия разноуровневых проектов	24
12. Психология управления проектами	25
13. Прикладные аспекты управления проектами	25
14. Западная практика управления проектами	25
15. Ограничения проектного подхода. Методологическое программирование. От управления проектами к управлению программами	26
16. Резюме	26
Приложение. Презентация компании ALLEN CONSULTING 1	27
Литература	30

В. Ав. Л. Чой

1. Репарка

Оптимизация формы сообщения с точки зрения восприятия представляет собой одну из проблем корпоративной культуры. Мы полагаем, что сообщение должно быть позиционировано автором в

- A) организационно-деятельностном,
- B) коммуникативном,
- C) мыслительно-теоретическом пространствах,

что позволяет строить понимание на деятельностных (точнее, на мыследеятельностных) основаниях.

В.А. Шибанов «КЧ» - В учебном реферате { от. славяне
Например, это можно сделать следующим образом. Ч) Коммуникативная среда ВК

Чернышев. В. Реут Д. Предисловие Человек предприниматель («ОМРО») Чувство взаимодействия с партнером в деловых отношениях

A) Настоящая работа лежит в русле программы исследований организационной и корпоративной культуры, начатой в семинарском и консультационном режиме группой¹, заявившей о себе серией докладов на октябрьской встрече ODN 2001 г. [69], и продолженной автором

- при разработке и чтении курса лекций «Психология труда и консультирование деятельности» в Московском институте практической психологии и психоанализа (второе высшее образование) в 2001-2002 учебном году;
- в режиме внешнего консультирования - при разработке и реализации программы инновационного семинара-тренинга «Формирование новых принципов корпоративной культуры в интересах развития компании» в составе группы², сформировавшейся в мае 2002 г. [94, 76, 77];

при разработке программы обучающего семинара по теме «Корпоративный университет» для региональных образовательных центров Агентства профессионального сервиса (АПС)³; - в режиме включенного консультирования - при практическом построении идеологии некоммерческой организации «ЖизниГрад» в составе группы организаторов⁴ [85, 78, 92];

¹ Д.В.Реут, А.Ю.Чернышев, В.Г.Аванесов, О.И.Алюков, О.А.Черкашина, Т.В.Зинова, Л.Ю.Аронова. Автор выражает благодарность членам группы за участие в обсуждении данного текста.

² А.Г.Ивлев (директор АПС), В.А.Королев, В.Н.Макаревич, М.Е.Пашкова, Д.В.Реут, С.С.Сергеев, Е.И.Соболь, В.Г.Аванесов под руководством Л.Н.Цой.

³ Генеральный директор - А.Г. Ивлев.
⁴ В.Г.Аванесов, О.И.Васина, М.С.Попова, Д.В.Реут, Л.Е.Романов (президент ЖизниГрад), Е.В.Фокина, М.Б.Ширман

и учебника для дипломов (Тренинг в деловых отношениях)

- при разработке и чтении курса лекций «Управление проектами» на факультете «Инженерный бизнес и менеджмент» (второе высшее образование) МГТУ им. Баумана в 2002-2003 учебном году,
- при разработке и чтении курса лекций «Организационная психология» в Московском институте практической психологии и психоанализа и в Государственном университете гуманитарных наук в 2002-2003 учебном году.

В режиме внешнего консультирования

- в практике консалтинговой компании «Аллен» (www.allconsulting.ru) в составе группы экспертов ⁵ (см. ПРИЛОЖЕНИЕ - презентационный текст по компании ALLEN CONSULTING).

В) Смежные с темой настоящей работы вопросы рассматривались автором в докладах на ряде международных конференций, симпозиумов и конгрессов в Институте проблем управления РАН [66, 67, 68, 74, 75], Институте философии РАН [85, 78], Институте психологии РАН [65, 71], Московском государственном техническом университете им. Баумана [79, 80], в статьях, вошедших в сборники трудов Института социологии РАН [76, 77], московского сегмента ODN ⁶ [69, 53, 58, 59, 60], методологического сообщества [54, 55, 56] и др. [50].

Из периодических изданий публикации сосредоточены главным образом в методологическом и игротехническом

⁵ В.Г.Аванесов, О.С.Алюков, Д.В.Репут, А.Ю.Чернышев (генеральный директор компании Аллен).

⁶ ODN - organization development network- сеть консультантов по организационному развитию (www.odn.ru).

альманахе «Кентавр» [51,61,62] и в журнале «Консультант директора» [52, 63].

Из Интернет-ресурсов сотрудничество налажено с сайтами www.circle.ru (раздел «Персоналия»), www.odn.ru, www.slet.mail.ru.com, www.futurerussia.ru (интернет-конференция <http://www.futurerussia.ru/conf> [64]).

С автором можно связаться по электронной почте dm_geout@mail.ru.

С) Темы *корпоративной культуры* [70, 1, 96] и *управления проектами* в значительной степени базируются на *теории протомифа* [48, 49, 55, 56, 60, 57], *теории креативности* [65, 66, 67, 68, 91] и институционализируются, в частности, в форме *корпоративного университета* [70, 63, 73].

Дискурс рассматриваемой области в силу ее межпредметности неизбежно подобен лоскутному одеялу. В этом многообразии мы намечаем следующие ориентиры движения ⁷.

- I. В структуре организации различаются три иерархических уровня: собственно организация, группа и человек. Разрабатываемая концепция управления проектами базируется на идее **взаимодействия проектов** трех названных уровней, представляющих собой *системы, нарисованные друг на друге* (термин В.А. Лефевра [30]).
- II. Для последнего из указанных уровней поле проектирования расширено до границ **интегрального мира**, включающего внешний мир человека и его внутренний мир (индивидуальное сознание и личностное бессознательное) [55].

⁷ Результаты движения по этим направлениям заключают в себе научную новизну.

III. Системы первого уровня полагается **рефлексивно-креативной**, система третьего уровня - **креативно-рефлексивной** [65, 66].

IV. Применительно к названной структуре, являющейся субъектом и одновременно объектом управления понятие **управления** рассматривается в контексте триады **организация⁸ - руководство - управление (ОРУ)** [103]. Собственно, то, что в сегодняшнем менеджменте называется *управлением проектами*, является скорее *руководством проектами* с акцентом, метко выраженном в заглавии одного из современных «деловых бестселлеров»⁹ «Структура в кулаке» [38]¹⁰. Однако эпоха жесткого руководства проектами (типа атомного проекта в СССР) проходит. Настает время вспомнить слова легендарного мастера фехтования, который учил владеть шпагой как птицей: сильно сожмешь - задушишь, слабо держишь - выпорхнет. Видимо, то же относится к проекту.

V. Еще одна метафора, которую мы полагаем здесь уместной - ткачество. Прежде *личные проекты* сотрудников организации, как правило, игнорировались. Теперь же групповой проект «ткется» из **личных проектов** участников. Последнее тем очевиднее, чем ближе организация к сетевой.

VI. В окружающем нас социуме присутствует момент устойчивости и момент изменчивости. Подобно тому, как

⁸ в смысле процесса «организовывания»

⁹ коммерческое название книжной серии

¹⁰ интересно, что в оглавлении и предметном указателе этой книги термин «проект» вообще отсутствует.

предметы материального мира складывается из атомов, длительно существующие феномены социума состоят из устойчивых самовоспроизводящихся «элементарных» структур. Ярким примером такого феномена является **миф**. Он некоторым образом воспроизводится в веках в неизменном виде. Но поскольку слово «миф» несет с собой множество культурных ассоциаций, мы вынуждены ввести для названной «элементарной» сущности новый термин - **протомиф**. Под протомифом понимается устойчивая самовоспроизводящаяся *система* трех взаимосвязанных, взаимообусловленных и взаимодействующих составляющих, каждая из которых принадлежит одной из следующих областей *интегрального мира*: коллективная практика во внешнем мире, внутренняя жизнь человека (в пространствах индивидуального сознания и личностного бессознательного). Каждая из упомянутых составляющих проявляется прежде всего в виде некоторого процесса или связи процессов, принадлежащих соответствующей области интегрального мира. Главным отличием протомифа от прочих системных сущностей интегрального мира является *замкнутость траектории* суммарного гетероморфного мифообразующего процесса. Протомиф - синоним надбиологического в человеке и надстадного в социуме. Протомиф является формой организации опыта взаимного употребления человека и социума, той «клеткой» или «молекулой», проекции которых в действительность общественных наук или в общественную практику в их множестве воспри-

нимаются нами как *культуры* и другие длительно существующие феномены социума. В этом смысле мы говорим о протомифе как о **единице культуры**.

VII. Момент изменчивости мира актуализируется **креативностью**. Под креативностью понимается *создание нового*. Новое понимается субъективно, как нечто впервые мыслимое или делаемое субъектом, ранее неизвестное ему.

VIII. Личный проект человека непосредственно связан с его образом жизни. Предложен подход к построению **модели образа жизни**, в котором образ

жизни рассматривается как процесс распределения человеком своих ресурсов (начиная с ресурса внимания) между тремя областями интегрального мира: внешним миром, индивидуальным сознанием и личностным бессознательным. В таком подходе может быть проектируем, инструментализируем и актуализируем в гуманитарных практиках сегодняшнего дня.

Нетрудно заметить соответствие пунктов *А, В, С* настоящего раздела трем поясам схемы коллективной мыследеятельности [99], являющейся базовой схемой СМД-методологии.

3. Введение

Управление проектами - сравнительно молодая дисциплина, формирующаяся на стыке **практического менеджмента, теории управления, экономики, системного анализа, социологии, психологии**, а в нашей стране - еще и **СМД-методологии**¹. Компоновка элементов столь различных дисциплин относится к типу мета-знаний, то есть знаний о знаниях. При конфигурировании указанных наук и областей деятельности целесообразно использовать инструментарий СМД-методологии, имеющей мощный междисциплинарный потенциал.

Востребование управления проектами (УП) вызвано:

- объективной нуждой в эффективных методах практической деятельности,
- развитием на Западе дисциплины Project Management², проникновением в Россию в процессе глобализации западных корпораций, менеджеров и литературы [197, 109],
- распространением в России методологического инструментария.

Методологический инструментарий не получил в свое время широкого распространения в СССР, как это ни странно, в силу своей высокой эффективности. Так, практикуемые с 1979 г. организационно-деятельностные игры (ОДИ)

[101] применительно к советским условиям зачастую вскрывали неэффективность заказывавших их организаций и делали невозможным дальнейшее существование последних в прежнем виде.

¹ Системомыследеятельностная методология. Разработка Московского методологического кружка (ММК), образовавшегося в МГУ в начале 50-х годов. Первоначально в него входили А.А.Зиновьев, Б.А.Грушин, Г.П.Щедровицкий, М.К.Мамардашвили и другие тогдашние студенты, впоследствии получившие известность в различных областях науки и практики.

² Журнал *Project Management Journal* издается в США с 1969 года. В России соответствующего специализированного журнала пока не существует.

Западная деловая культура имеет давние традиции. Производитель, следуя устоявшимся правилам, регулярно публикуемым прогнозам и статистическим справкам, в промежутках между кризисами с достаточной для практики вероятностью получает расчетную прибыль. В пост-социалистической реальности такой путь неприемлем даже на сравнительно коротких временных интервалах. Отечественная экономико-политико-социо-культурная среда гораздо динамичнее, а, главное, она до последнего времени демонстрировала структурную неустойчивость. Поэтому прямое использование западных методик в современной российской практике не может быть безоговорочно рекомендовано. В отечественной версии дисциплины УП больший вес имеют качественные методы, имеющие целью предсказать точки бифуркаций в пространстве развития конкретного проекта. Бифуркации, понимаемые здесь как изменения характера развития, происходят под влиянием колебаний мировой и местной хозяйственно-экономической конъюнктуры, проявлений динамики социума и личностной динамики команды проекта.

Западная литература по УП распадается на две категории. Это, во-первых, предельно операционализированные руководства для менеджеров младшего звена [43, с. 107-125], и, во-вторых, узкоспециализированная литература для высших профессионалов [107, 109, 15]. Редкое исключение составляют в ней дженералистские работы [89].

Необходимость разворачивания эффективного инструментария УП следует не только из планов государственного развития, но и из футурологических прогнозов, предрекающих, что уже в ближайшие десятилетия частота коле-

баний параметров техногенной среды превысит адаптационные способности человеческого организма. Предвестником такого развития ситуации является ощущаемое всеми повышение уровня стрессов повседневной жизни. Выходом могло бы служить ответственное ведение технических, социальных и прочих общественно значимых проектов на всем протяжении их существования [82, 11, 95].

Включение методов **психологии** в теорию и практику управления проектами вызвано не только опасностью стрессов, но и расширением кругозора и, соответственно, области оперирования современного практика до границ *интегрального мира* [55], включающего как внешний мир человека, так и его внутренний мир - индивидуальное сознание и личностное бессознательное. До сих пор человек направлял до 5% активности на работу со своим внутренним миром, остальная активность была нацелена на мир внешний. Но, как известно, «насилие человека над природой уравнивается ее насилием над ним»... В организационной психологии наработан объемный материал по изучению взаимодействия человека и его окружения [22]. Человек перед лицом своего внутреннего мира рассматривается в психологии общей.

С развитием демократических преобразований и усложнением системы социокультурных институтов в мире социологический контур оказывает все более заметное влияние на разворачивание любого проекта, необходимо включаемого в свой состав как материальные, так и человеческие ресурсы. Соответствующие аспекты взаимодействия человека с его окружением являются темой исследования как собственно социологии [44], так и социальной психологии [3].

В то же время «постепенно становится понятным, что проектирование (так же, как и инженерия или централизованное управление) имеет свои границы, что не все может быть спроектировано, что попытки проектировать социокультурные образования часто обращаются против культуры, что сегодня для проектного сознания характерен своеобразный «проектный фетишизм». Кажется (и в этом особенность подобного фетишизма), что если нечто задумано и затем воспроизведено в форме проекта, то оно уже может существовать, быть созданным в натуре, органично войти в жизнь. Но это не так.» [82].

4. Проект и организация

4.1. Проект

Разработка методологии проектирования в нашей стране началась в середине 60-х годов. Первые итоги наиболее полно представлены в сборниках [45, 46]. Переводная литература начала появляться в России с конца 60-х годов [17, 14].

По Марксу, «человек реализует и материализует свою мысль через проект» [103].

Г.П. Щедровицкий вслед за ним говорит о проектировании как о переносе продуктов мышления из действительности мышления в реальность. [103].

По С. Анисимову, «Проект деятельности - нормативно выраженное представление о цепи процессов, осуществляемых отдельным деятелем или группой кооперативно связанных деятелей в рамках функционирования и фиксированного пространства деятельности. В проекте деятельности фиксированы «траектории» деятельностного поведения всех вовлеченных участников.» [2]. Проектирование - рефлексивный процесс построения будущего. Он может быть реализован, но от реализации его можно по каким-то причинам и отказаться. Проект - форма будущего действия, остающаяся все же в мыслительной действительности.

Как правило, отдельные авторы развивают частные вопросы проектирования.

«Задача инженерного проектирования почти всегда формулируется следующим образом: разработать при некоторых ограничениях, обусловленных способом решения, элемент, систему или процесс, обеспечивающие оптимальное выполнение поставленной задачи при некоторых ограничениях, налагаемых на решение» [17].

«Цель проектирования - положить начало изменениям в окружающей человека искусственной среде» [14].

«Наряду с традиционными, появились совершенно различные по своему содержанию виды проектирования: 1) проектирование как процесс разработки не отдельных предметов, а целых систем (аэропорты, транспорт, супермаркеты, радиопрограммы, программы обучения, банковские системы, компьютеры); 2) проектирование как соучастие, как включение общества в процесс принятия решения; 3) проектирование как творчество, потенциально присущее каждому; 4) проектирование как учебная дисциплина, синтезирующая искусство и науку и, возможно, идущая даль-

Ю.Д. Сего м. авторами проекта? Д.Р. Сего.

ше, чем то и другое порознь; 5) проектирование без объекта как процесс или образ самой жизни...» [108].

«В зависимости от сферы деятельности, в которой осуществляется проект, различают следующие типы: технический проект, организационный проект, экономический проект, социальный проект, а также все их возможные комбинации (смешанные проекты)» [6].

Таким образом, объем понятия проектирования растет.

Кардинальное расширение понятия проекта в сравнении с ранее существовавшими представлениями связано с привнесенным экологической идеологией осознанием степени укорененности проекта в практике и необходимости учета его отдаленных последствий, а также с диктуемой практикой необходимостью все более полного контроля над процессами, связанными с «жизнью» собственно проекта, а следовательно, с необходимостью **управления проектом**.

В наиболее общем значении **проектирование есть создание продукта мышления, перенос его из дей-**

ствительности мышления в окружающую реальность и сопровождение до стадии завершения включительно (рис.1).

Современное состояние культуры проектирования нельзя считать удовлетворительным. В современной практике бизнеса общеприняты редуцированные проекты, лишенные одной или даже двух указанных в вышеприведенном определении составляющих.

Например, как только проект перестает приносить прибыль, сопровождение его прекращается, он оставляется на произвол судьбы, и его отдаленные последствия оказываются неприятными сюрпризами или даже техногенными катастрофами.

Развивая вышесказанное, можно заключить, что **проект есть система**, включающая, согласно [101], процесс (или совокупность процессов), обеспечивающие этот процесс структуры, совокупность функциональных связей между элементами указанных структур, их материал и организованность этого материала.

На первом этапе жизни проекта **ведущими** оказываются креативные [65-68] и когнитивные процессы.

На втором этапе роль креативности снижается. **Ведущим** процессом проекта становится **перенесение** продукта или совокупности продуктов мышления из мыслительной действительности в реальность.

На третьем этапе жизни проекта **ведущим** становятся мониторинг группового взаимодействия по поводу проекта.

На роль объемлющей рамки собственно проектирования претендует **концептуальное проектирование** в смысле С.П.Никанорова: «Методологической

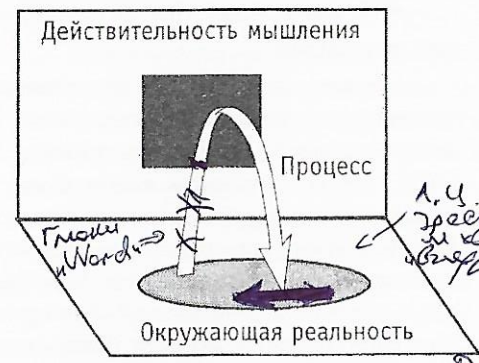


Рис.1. Процесс проектирования, включающий создание продукта мышления, воплощение его в реальности и сопровождение стадии завершения

Д.Р. ГПМ "человек" автор проекта" В.Зол. - самобытность.

и инструментальной поддержкой исследований, направленных на порождение, выражение и оперирование качествами объектов, в настоящее время является теоретический аппарат *концептуального анализа и синтеза систем*.

Сферой применения этого аппарата являются качественные слабоструктурированные проблемы в различных предметных областях. По отношению к задачам разработки технических, организационно-технических, организационных, экономических и других систем эта научная дисциплина выступает в виде *концептуального проектирования систем* [41].

Концептуальное проектирование регламентации [95] есть на сегодняшний день предельное логическое развитие концептуальной поддержки деятельности проектирования, фундаментальное, но трудно реализуемое как в силу своей трудоемкости [7], так и в силу трудности формализации качеств человека, входящего в контур проектирования.

Поэтому современное общество идет по пути институционализации систем управления проектами (в частности, в рамках организаций), о чем пойдет речь ниже.

4.2. Организация

Исследованию организаций посвящена обширная литература [8, 39, 44, 59, 97, 52, 62].

Что касается организации, порождающей проекты, то она также представляет собой систему. Обычно жизненный цикл организации намного превышает жизненный цикл проекта.

«Организация может быть определена как разновидность социальных систем, объединение людей, совместно реализующих некоторую общую цель и действующих на основе определен-

ных принципов и правил» [8]. Необходимость в организации вытекает из разделения труда. Организации строятся по типу иерархических, матричных структур или допускают существование внутреннего рынка. (так называемые сетевые организации) [39].

С точки зрения организационной психологии «организация рассматривается прежде всего как противоречивый процесс взаимодействия людей, обладающих различными, а порой и противоречивыми целями, интересами, потребностями и взглядами» [22].

Управление проектами в организации каждого типа обладает своими особенностями. Иерархическая организация способна быстро и эффективно перераспределять ресурсы. Матричная структура минимизирует конфликт между потребностями в специализации и координации. Сетевая организация легализует существование личных проектов своих участников, реализует множественность уровней взаимодействия между ними, не лимитируемых никакими функциональными и административными границами [97].

4.3. Соотношение проекта и организации

Наименьшая единица деятельности именуется *актом деятельности* и подробно исследована, например, в [101]. Акт деятельности может осуществляться человеком индивидуально. Вместе с этим существует возможность кооперативной деятельности. Акты деятельности объединяются в более крупные единицы деятельности, например, в проекты. Для эффективного осуществления единиц деятельности, в частности, проектов, люди могут объединяться в группы, в организации.

Д.В. Прошина заявляет в связи с делом «Сделанным коммунистами» обращение «ОК» в «КК»

Проект есть ограниченная во времени составная единица деятельности, осуществляемой либо человеком индивидуально (личный проект), либо в рамках **организации** членами этой организации, возможно, объединенными в группы.

Ситуация осложняется тем, что человек может участвовать одновременно в нескольких проектах.

5. Организация в рамках культуры. Организационная и корпоративная культура

Определяющая роль в общественном разделении труда в наше время постепенно переходит от государственных организаций к частным организациям, наиболее распространенными из которых являются **корпорации**.

- На Западе известны два их вида:
- концерн, «корпорация» в узком смысле слова, холдинг и т.д. - совокупность лиц, объединившихся для достижения какой-либо цели и образующих самостоятельный субъект права (юридическое лицо),
 - гильдия, «цех» - объединение по профессиональному признаку.

С точки зрения заявленной темы нас будет в первую очередь интересовать *достаточно большая* корпорация - *иерархически организованный пространственно распределенный субъект социального пространства с явно выраженной хозяйственно-экономической или профессиональной составляющей деятельности* [70].

Вообще фактор пространственной распределенности и напрямую связанной с ней утраты непосредственности коммуникации играет важную роль в развитии *малой организации* при ее росте от состояния, в котором сотрудники могли разместиться за общим столом и, таким образом, составляли *реальную группу* (в другой терминологической системе - *малую группу*), в *большую организацию* (номинальную группу), где коммуникация становится опосредованной, и, далее, возможно, в *корпорацию*, если существенные для

жизни корпорации свойства реальной группы удастся воспроизвести. В противном случае организация теряет конкурентоспособность.

В небольшой организации (фирме) фактор пространственной распределенности играет меньшую роль, поскольку непосредственные связи между людьми преобладают над корпоративными, организованными в той или иной мере искусственно.

В отечественной научной литературе отсутствуют единые устойчивые понятия «организационной культуры» и «корпоративной культуры». Западный термин «corporate culture» иногда переводится как «корпоративная», иногда - как «организационная» культура [22], что, вдобавок к несовпадению культурных контекстов, окончательно запутывает вопрос. В отечественной науке и практике соотношение корпоративной и организационной культур не наполнено к настоящему моменту общепринятым смыслом.

В то же время существует запрос от реальных управленцев на формирование корпоративной культуры, вызванный пониманием, что ее наличие способствует успешности бизнеса. Это заставляет заново рассмотреть феномены организационной и корпоративных

«Суммарная» сфера и артефакт - «мир»
«Вся-се от точки «аттрактора»? Что выделяется в
и «замкнутость» траектории. 14

6. Единица культуры и способ ее существования

Поскольку проект, как правило, предполагает изменение, трансформацию социума, целесообразно выделять в модели социума момент стабильности и момент изменчивости. Первый из них актуализирован в протомифе, второй - в креативности.

Подобно тому, как предметы материального мира складывается из атомов, длительно существующие феномены социума состоят из устойчивых самовоспроизводящихся «элементарных» структур. Ярким примером такого феномена является миф. Он некоторым образом воспроизводится в веках в неизменном виде. Но поскольку слово «миф» несет с собой множество культурных ассоциаций, мы вводим для названной «элементарной» сущности новый термин - протомиф. Под протомифом понимается устойчивая самовоспроизводящаяся система трех взаимосвязанных, взаимообусловленных и взаимодействующих составляющих, каждая из которых принадлежит одной из следующих областей интегрального мира: коллективная практика во внешнем мире, внутренняя жизнь человека (в пространствах индивидуального сознания и личностного бессознательно). Каждая из упомянутых составляющих проявляется прежде всего в виде некоторого процесса или связки процессов, принадлежащих соответствующей области интегрального мира. Главным отличием протомифа от прочих системных сущностей интегрального мира является замкнутость траектории суммарного гетероморфного мифообразующего процесса.

Протомиф - синоним надбиологического в человеке и надстадного в социуме. Протомиф является формой организации опыта взаимного употребления человека и социума, той «клеткой» или

«молекулой», проекции которых в действительность общественных наук или в практику в их множестве воспринимаются нами как культуры и другие длительно существующие феномены социума. В этом смысле мы говорим о протомифе как о единице культуры.

Можно представить себе систему, траектория образующего процесса которой не охватывает всех трех указанных областей интегрального мира. Подобная система является редуцированным протомифом. Она либо не способна поддерживать себя автономно и требует постоянной «энергетической накачки» (если не охватывает область подсознательного и не опирается на архетипы), либо является асоциальной (если не охватывает область внешнего мира человека либо область индивидуального сознания). [55-57].

Редуцированные протомифы (в частности, продукты распада некогда полноценных протомифов) загрязняют социальную среду обитания человека.

Под креативностью понимается создание нового. Новое понимается субъективно, как нечто впервые мыслимое или делаемое субъектом, ранее неизвестное ему [65-67]. Человеческая креативность создает «агрессивную» среду, непрерывно атакующую наличное «облако» протомифов культуры.

Мощным инструментом разрушения существующих протомифов являются также рефлексивные техники. Рефлексия может включать, в частности, акт креативности.

Меняет. Чем отныне «ак»? Чем свободнее? Зрелище культуры? Разумеете основы! (Р. Зрелищу Ветеринар)
Д.Р. Грешим мифа... 15

В результате творчества на смену старым иногда появляется новый протомиф. Создать новый протомиф значит организовать замкнутую цепь взаимодействующих и взаимопорождающих процессов, принадлежащих всем трем названным областям интегрального мира. Будучи раз запущенной, такая цепочка существует неограниченно долго - пока ее не разорвет какое-либо внешнее воздействие, делающее невозможным восстановление прежних мифообразующих траекторий. Такова, например, рефлексия [60]. «Осмеянный миф уходит и больше не возвращается».

7. Организация, руководство и управление (ОРУ) в рамках культуры

В деятельности, надстраиваемой над деятельностью проектирования, выделяются три взаимосвязанных процесса, как правило, циклически организованных. Это - организация, руководство и управление.

Под организацией подразумевается построение структуры. Руководство включает постановку целей подразделениям созданной структуры и контроль их достижения. Управление же состоит в корректировке движения созданной организации и/или ее функциональных подразделений к поставленным целям. [103].

После того, как все три стадии процесса пройдены, как правило, оказывается, что требуется осуществить коррекцию структуры организации. Если такая необходимость не возникает немедленно, то к ней приводят, спустя некоторое время, изменения внешней среды. После корректировки структуры требуется изменения система целей. После этого наступает этап повседневного управления - до следующей корректировки структуры.

Арсенал средств, используемых на всех трех стадиях процесса, постоянно меняется - он диктуется текущим состоянием культуры.

8. Идеология. Устройство и функции

Видение организации, социокультурного института и любой другой организованности социума как «облака» протомифов дает ключ к проблеме управления как актуализации условий дискретного перехода от одного конкретного облака протомифов к другому. Не существует устойчивого состояния индивида или общности, отличного от вовлеченности в протомиф или облака протомифов. Не существует эффективного управления, отличного от перевода индивида или общности из одного устойчивого состояния в другое.

Поскольку различные идеологии существуют в социуме веками [106,4,25, 21,87,26,58], можно заключить, что каждая из них является «облаком» протомифов. Таково устройство идеологий.

От других «облаков» протомифов идеологии отличаются своими функциями и средствами исполнения этих функций. Функции состоят в организации, руководстве и управлении¹. Средство - коммуникативное воздействие на идеологизируемых индивидов, посредством

¹ управления - одной группой людей со стороны другой группы людей

Д.Р. СК - во «среде»... Меняет среда? Д.Р. Херасовичи...
Меняет люди? Прелат Ф.В. Савватари...
Д.Р. Это (вплывающие)...

Пурхал - "Прекрасный" (Д.Р.)
"Непрекрасный" (В.А., О.Анонов) (супер-эволюция)
"Нормированность" - критерий

которого в их сознании устанавливаются критерии, по которым они в дальнейшем оценивают мышление и действия - себя и окружающих. Иными словами, идеология есть интегрированная система ОРУ, не требующая для своего поддержания административного ресурса.

Формулировки типа «...идеология есть форма закрепощения будущего прошлым» [95] носят оценочный характер. Те или иные критерии присутствуют в сознании любого человека, и появились

Р.З. Мелашин, Сергей Вершинин

9. ОРУ и идеология проекта в корпоративной культуре

9.1. Идеология как интегральная форма ОРУ проекта

В зависимости от «штампа» локальной, в частности, корпоративной культуры различаются присущие ей конкретные приемы и инструменты организации, руководства и управления. По мере созревания организации ее система ОРУ приближается к идеологии.

Различия локальных идеологий конкретных корпораций объясняются во многом различиями в чертах культурного наследия, культивируемого в этих корпорациях. Если культурное наследие общества в целом достаточно автономно от интересов отдельных людей и их групп, то корпоративная версия культурного наследия, выражающая индивидуальность данной конкретной корпорации, доступна для манипуляции, что содержится в себе как плюсы, так и минусы.

9.2. Пример построения идеологии некоммерческой организации.

Начиная с 1983 года в Подмосковье проводится ставший традиционным летний слет (фестиваль) оздоровитель-

они там, безусловно, не без влияния окружающих. Границы между допустимой и недопустимой идеологизацией общества или отдельных его групп связаны с целями, в которых эта идеологизация проводится, и, вследствие этого, сугубо конвенциональны.

Фундаментом идеологии выступает фундамент культуры - культурное наследие. Оно обеспечивает здоровый консерватизм, препятствующий чрезмерно быстрому развитию идеологических новаций.

ных и духовных движений. Участие в слете сугубо добровольное - структура является сетевой. Слет продолжается неделю, в нем участвует до 5000 человек. Они живут в палатках, питаются, в основном, по-вегетариански. Употребление алкоголя отсутствует, курение сведено к абсолютному минимуму. Каждое движение, участвующее в слете, имеет возможность презентации и проведения бесплатных показательных занятий для всех желающих. Проходит как бы выставка живых образцов и норм здорового образа жизни. Участники фестиваля имеют возможность использовать полученные знания и навыки для построения собственного здорового образа жизни как самостоятельно, так и при последующей поддержке. Можно получить консультацию по проектированию собственного образа жизни на основании СМД-методологии. Главным организатором слета-фестиваля является Лев Романов.

Двадцатилетний «стаж» говорит о популярности сложившейся формы организации, об устойчивости и воспроизводимости явления. В лице группы

именно на такой предельно высокой ступени духовно-эволюционного движения
"Проект" - идея Де. Чер- себе Де чер Де.

организаторов слета, представляющих Общественный центр «ЖизниГрад», движение старается увидеть свое место в мире, ищет направления дальнейшего развития. Так возникла потребность в создании идеологии «ЖизниГрада». Результат данной работы [84, 85, 78] представлен ниже.

9.2.1. Миссия (предназначение) Общественного центра «ЖизниГрад»

Движение, представляемое Общественным центром ЖизниГрад, видит свою миссию в формировании, сохранении и укреплении здоровья каждого человека на основе осуществления жизнесохраняющей (прокреационной) функции семьи, включая проектирование и реализацию собственного здорового образа жизни. Проектирование связано, в частности, с рефлексивными техниками.

Важно отметить, что, согласно материалам ВОЗ, принятым во внимание на Парламентских слушаниях [36], *здоровье включает физическую, психическую, духовную и социальную составляющие.*

9.2.2. Цели Общественного центра «ЖизниГрад»

- создание эталонных прокреационных¹ (информационных, оздоровительных) сред, эталонных сред мира,
- свободное саморазвитие здоровой семьи и каждого человека,
- рождение не болеющего (физиологически зрелого) ребенка [5, 42],
- распространение прокреационной культуры,
- пропаганда концепции здоровой семьи.

9.2.3. Задачи Общественного центра «ЖизниГрад»

- взаимодействие с законодательскими органами в обосновании и осуществлении отделения государственной политики в отношении молодой родительской семьи от «семейной» и «молодежной» политик [84],
- создание оздоровительной аксиологии, распространение сознательного отношения к своему здоровью [83],
- создание баз данных широкого доступа по прокреационным средам, естественным способам оздоровления, технологиям оздоровления, проектированию собственного здорового образа жизни,
- создание и поддержание эталонных прокреационных, оздоровительных сред,
- создание информационно-советующего обеспечения прокреационной среды,
- семейная педагогика, включая раннюю, реализуемую семейно-педагогическим объединением на базе семейной школы,
- внедрение культуры проектирования собственного здорового образа жизни².

9.2.4. Технологии (методы) Общественного центра «ЖизниГрад»

- организация эталонной информационно-советующей среды «физиологически зрелый новорожденный» для широкого доступа и обмена опытом,

² «Здоровье человека только на 10-15% зависит от деятельности учреждений здравоохранения и на 50-55% - от условий и образа жизни людей...» [36].

¹ Воспроизводящих жизнь
Главным в идеологии проекта является и через "и" слова Де, через которые согласуются.

В.А. Ури де и все равно будет. Ури де - это слово... человек... - Климов

- ведение баз данных широкого доступа по прокреационным средам, естественным способам и технологиям оздоровления, проектированию собственного здорового образа жизни (сайт www.slet.mailru.com),
- проведение слетов-фестивалей духовных и оздоровительных движений,
- проведение организационно-деятельностных игр как способ проектирования и запуска инновационных процессов жизнедеятельности семей и их объединений,
- технологии естественного оздоровления (самостоятельных и самостоятельных форм оздоровления). Клубы, школы, группы.

Структура ЖизниГрада выращивается как координируемая совокупность наличных реализующихся семейных и индивидуальных проектов, образующей среду и условия свободного развития каждой участвующей молодой семьи (здоровье, интеллект, образование, духовность) с приоритетом сферы развития детей и подростков.

9.2.5. Обобщенный опыт оздоровления Общественного центра «ЖизниГрад»

Общественный центр ЖизниГрад создан в развитие общественной программы «Молодая семья и сознательное родительство» НИЦ при Институте молодежи в 1999 году.

Всего коллективом проведено 19 духовно-оздоровительных слетов-фестивалей (с числом участников до нескольких тысяч каждый) и 4 научно-практических конференциях [105]. На слеты приезжают не только москвичи, но представители ближнего и дальнего зарубежья.

Разработанная идеология представлена в недавно вышедшей книге [92].

Движение культивирует самостоятельные и самостоятельные формы естественного оздоровления, проектный подход к собственному здоровому образу жизни (осознанный практиками в разной степени). Опыт «школ здоровья», достигших этих эффектов, рекомендован компетентными комиссиями РФ для распространения по стране.

Интересен особый вид рефлексивных процессов, присутствующих в естественном народном оздоровлении. Известно, что такие оздоровительные практики как бег, закаливание, очистки организма сначала становились массовой практикой и только потом получили научное подтверждение. В их распространении важную роль играет особый вид рефлексии, отличающийся от рефлексии мыслительных процессов. Здесь имеет место осознание через прочувствование (и проживание). Оно наступает только при выходе на определенный режим бега, закаливания, техник дыхания, очищения организма или диетпрофилактики. Правильно организованное осознание этих процессов особенно важно в самостоятельных коллективных формах оздоровления.

9.2.6. Некоторые аналогии

Чем слабее становятся связи в организации, тем больше она из структуры превращается в плацдарм, на котором начинают разворачиваться классические, а чаще - неклассические игры (например, с переменным составом участников и их переменными функциями). Данная ситуация характерна для переходного периода от планового хозяйства к рыночной экономике. Член организации все менее оста-

Управление проектом есть деятельность над деятельностью проектирования.

Процесс управления проектом включает вышеуказанные характерные стадии, но в целях эффективного управления он должен опережать процесс проектирования. К началу собственно проектирования он должен быть развернут до стадии функционирования и готов войти в стадию развития.

Управление организационным проектом (включающим преобразование не только предмета деятельности, но и субъекта деятельности) может рассматриваться, в том числе, как процесс саморазвития и самоорганизации [6].

10.2. Сочетание проектирования и исследования

Как известно, «процессы исследования всегда содержат в себе процессы конструирования, и наоборот, процессы конструирования всегда содержат в себе процессы исследования» [41, 92]. По-видимому, с этим связано подмеченное в [13] наличие «двух типов проектов: одни возникают первоначально через постановку проблемы и затем движутся к постановке целей, другие, наоборот, от первоначальной постановки целей - к выявлению проблемы.» Исследование связано с проблематизацией, а конструирование ведется в направлении конкретных целей. Широко практикуются вырожденные случаи: исследовательские проекты либо проекты, почти полностью лишенные исследовательской составляющей.

Возможны итеративные циклы, представляющие собой последовательную смену фаз исследования и конст-

ется объектом управления, все больше приобретает черты независимого субъекта, выражаясь языком В.А. Лефевра [*Лефевр Конфликтующие структуры*] - «персонажа плацдарма». Он строит и реализует уже не поведение, а стратегии в целях достижения собственных целей, защиты собственных интересов. Наступает момент, когда самые современные технологии даже активного проектирования организационных структур становятся неуместными, а сам проектировщик (как персонаж плацдарма) оказывается концептуально неадекватным реальности. Исследователю (персонажу плацдарма, консультанту) важно понять, когда следует изменить язык описания ситуации, инструментарий исследования и действия.

Такими пограничными свойствами обладала описанная в [92] ситуация развития духовных и оздоровительных движений, когда произошел переход от жесткого централизованного управления к децентрализации и «демократии». Такими пограничными свойствами, по-видимому, обладает хозяйственно-экономическая ситуация, представленная в работе [24].

10. Методология

управления проектом

10.1. Управление проектом — деятельность над деятельностью

Процесс проектирования, как и всякий процесс, имеет ряд характерных стадий: становление, производство, воспроизводство, организация, руководство, управление, функционирование, развитие, отстой и «захоронение» (в т.ч. включение человеческих и иных ресурсов в новые проекты).

А.С. → Р.З. - это мой пр. во, а здесь руководитель. Д.А. + Р.З. Р.З. а что значит? Д.А. и Р.З. Р.З. а что значит? Д.А. и Р.З. Р.З. а что значит? Д.А. и Р.З.

Р.З. Вспомогательное на разговоре о "мире" (быть в реалистской реальности)
"События" (объединяются по желанию) (в фрейдовском смысле с миром)
"с" собирает реальность. Реальность описывается (в
руинировании. По результатам исследо-
ваний проводится корректировка даль-
нейшего движения. Слабая сходимость
итеративного цикла способствует пре-
вращению проекта в программу (см. п.
15 настоящей работы).

10.3. Горизонты управления проектом

Если проектирование ведется в предметной области или ряде взаимосвя-
занных областей, задаваемых тема-
тизмом проекта, то система управле-
ния им должна охватывать простран-
ство гораздо большей размерности. Ей
необходимо обеспечивать мониторинг
и эффективное управление ресурсами
в ряде подпространств (или «горизон-
тов») интегрального мира, включающего
внешний мир и внутренний мир про-
ектировщика. Ниже приводится откры-
тый перечень этих горизонтов: аксио-
логический, идеологический, политичес-
кий (конфликтный), социальный, фи-
нансово-экономический, технологичес-
кий, ОРУ (организации, руководства и
управления), психологический, духов-
но-этический, экзистенциальный.

Поясним для примера содержание
работы в некоторых из них.

В аксиологическом горизонте
происходит соотнесение и согласование
целей. Как организация, так и предпри-
нимаемый ею проект являются деятель-
ностными искусственно-естественными
образованиями.

Инструментальным представляется
подход к каждому сотруднику в рам-
ках корпоративной культуры как к ин-
дивидуальному проекту и согласо-
вание степени его участия в коллектив-
ном проекте по ряду показателей. Их
набор может, в частности, включать
интересы, средства (ресурсы) и осоз-

В пользу такого подхода свидетель-
ствует все более проявляющаяся невоз-
можность отчуждения продуктов ум-
ственного труда от производящего их
человека [13, 71]. Об этом, в частно-
сти, говорит поднимаемая в деловой
прессе проблема утечки информации из
компаний, которая происходит вместе
с увольняющимися сотрудниками. Пер-
спективные специалисты покидают их
«не с пустыми карманами», они уносят
с собой интеллектуальный продукт.
Системы управления знаниями, кото-
рая обесценила бы доступный отдель-
ному сотруднику объем информации,
поскольку ее невозможно использовать
вне целого, пока не существует. По-
видимому, мировой тренд состоит все-
таки в примате человеческой креатив-
ности над концентрацией капитала.

В политическом (конфликтном)
горизонте отслеживаются, моделируют-
ся, актуализируются моменты конку-
ренции между конфликтующими про-
ектами внутри организации и конфлик-
тующими проектами различных органи-
заций. В этом горизонте каждый пер-
сонаж плацдарма строит рефлексивные
модели поведения других персонажей
плацдарма [30].

10.4. Системный конфликт между проектом и порождающей его организацией

Специфика связи проекта и орга-
низации состоит в том, что набор це-
лей организации стабилен (консервати-
вен). Одной из основных ее целей яв-
ляется самосохранение. Проект более
динамичен. Его основной целью явля-
ется изменение. В этом состоит потен-
циальный конфликт между руковод-
ством организации и руководством про-

Проект - это эмпирическое явление
в мире. Этим мир эволюционирует
вместе с ним.
С "Новой" организацией адекватно
организации работ в проектной идео-
логии. «Шахтная» приспособлена для
этого в наименьшей степени, матрич-
ная, бригадная и сетевая - в наиболь-
шей.

Только в сетевой структуре реали-
зуется возможность «ткать» групповой
проект из индивидуальных проектов
сотрудников. При этом энергетические
затраты, обусловленные подавлением
излишней инициативы сотрудников,
минимальны.

Семь лет а кро - это некий символ

11. Социология управления проектами

11.1. Социология малой группы.

Наибольший интерес управляющих
проектами вызывает малая (или кон-
тактная) группа как социальная едини-
ца деятельности - ее оптимальная чис-
ленность, классификация типов, обра-
зование и другие динамические процес-
сы, феномен группового давления, сти-
ли лидерства, руководства, управления,
процессы принятия группового реше-
ния, эффективность групповой деятель-
ности, аспекты развития группы, зако-
номерности межгрупповых отношений.

Одним из эффективных инструмен-
тов исследования группы как обще-
ственной системы (сохраняющей свои
границы) выступает универсальный
базис социальных систем Парсонса [70].

11.2. К построению модели образа жизни

Существенной частью личного про-
екта является построение собственно-
го образа жизни. Известны многочис-
ленные определения этого понятия. Так,
в древнем каноне тибетской медицине
наставления об образе жизни излага-

На разных стадиях проекта необ-
ходима различная степень креативнос-
ти команды проекта. В начале проек-
тирования она нужнее, полезнее, чем
в конце. Известны примеры создания
систем управления, призванных управ-
лять креативностью членов организа-
ции на основе накопительного рейтин-
гового голосования [62].

10.5. Типологии организаций и особенности соответствующих систем управления проектами

Известны различные виды струк-
туры организаций: «шахтная», линей-
но-штабная, дивизионная (продукто-
вая), ориентированная на потребителя,
региональная, матричная, бригадная
(командная), сетевая. [39, 8]. Они в
различной степени благоприятны для

Метафора и реал миссия
Метафора и реал миссия
Метафора и реал миссия
Метафора и реал миссия
Метафора и реал миссия

(символическая реальность)

Ю. Дав. Я не пошла - зачем это всё? (В - и не вл эрми)
 Выводение - процесса - формирования человека.
 и необходимое превращение 22. Д.Р. Обеленин управление

ются в виде правил поведения в трех сферах, которые определяются как «заботы о жизни, мирские заботы и возвышенные законы дхармы» [16].

Отечественная социологическая литература по образу жизни относится, в основном, к периоду идеологического противостояния двух мировых систем, и ее содержание часто сводится к доказательству превосходства социалистического образа жизни над капиталистическим. Сегодня указанное противостояние утратило актуальность, а вместе с ним - и большая часть наработанной аргументации.

Исключение составляют работы школы Т.М. Дридзе [18, 19], сохранившие конструктивный потенциал в современных условиях. Согласно им, структура образа жизни включает следующие базовые модальности социокультурной динамики: жизнеобеспечение, социализацию, социальную коммуникацию, рекреацию. Образ жизни представляет собой процесс распределения человеком своих ресурсов между указанными модальностями.

Западный приблизительный аналог понятия образа жизни - качество жизни - представляет собой слабоструктурированный набор параметров (социальных индикаторов¹), тяготеющий к «радикальному эмпиризму» и не выдерживающий вопросов о полноте, достаточности и благе, и не обладающий качеством целостности, присущим русскоязычному термину. Русский язык позволяет, например, сказать (или подумать, а может быть, только подспудно почувствовать), что жизнь без образа - безобразна.

¹ С 1974 г. издается международный журнал «Social Indicator Research»

Соответствующие коннотации неизбежно сопутствуют русскоязычным рассуждениям на эту тему.

Большинство из нас ведет «какофонический» образ жизни, и ощущение этого в современном мире не может не нарастать, что проявляется, в частности, к непрерывно преследующем современному человеку системном стрессе. Усугубляющим напряженность обстоятельством оказывается мировая социально-экономическая ситуация глобализации. Глобализации в социально-экономической сфере соответствует постмодернизм в современной культуре с присущей ему мозаичностью, хаотичностью и скоротечностью восприятия феноменов (по сути дела, артефактов) общественной жизни.

На этом фоне путем к постановке проблемы осмысления собственного образа жизни и, в случае надобности, целенаправленного изменения его (т.е. управления собственным образом жизни) представляется построение модели последнего с привлечением системноориентированного понятия протомифа.

Базовой характеристикой протомифа, из которой так или иначе выводятся его структура, способ существования и свойства, является продолжительность (большая длительность) существования протомифа в социуме. Протомиф инерционен, по сути дела, «почти вечен». Это и делает его заслуживающей внимания альтернативой злободневным «высокочастотным флуктуациям» постмодернизма.

В целом процесс является гетероморфным: на выделенных (трех) участках своего цикла он имеет разную природу, разворачивается на разном материале, в разных структурах. Логика

Лес? Ради чего мы эсперимент проводим? Чуть ощущаем для аналитическоспособа (самая важная черта) Ответ: субъект аналитиче развитие эмоции (общество - человек)

протомифа состоит в том, что процессы, протекающие в выделенных нами областях интегрального мира взаимно обусловлены. Представленная траектория существует в логическом времени. Она никоим образом не является имитацией реальных мифоморфных процессов. Условное начало мифообразующего процесса может лежать в любой точке его замкнутой траектории.

Укажем способ перехода мифоморфного процесса из одного «сектора» интегрального мира в другой. Процесс, протекающий во внешнем мире, запускает некоторый процесс в личностном бессознательном. Далее, процесс в личностном бессознательном запускает процесс в индивидуальном сознании. Процесс в индивидуальном сознании запускает процесс проявления активности индивида во внешнем мире.

В «стопке» или «слолке» подпространств индивидуального сознания, представляющей собой экзemplификацию соответствующего сектора рис.2, понятие протомифа позволяет выделить объективный личностный материал, некоторое «коллективное сознательное», и наблюдать формирующий его процесс «когерентного мышления».

В качестве механизма связи между индивидуальным сознательным и личностным бессознательным укажем на принадлежащий Юнгу закон психической компенсации, согласно которому любое свойство психики, выявленное на уровне сознания, компенсируется противоположно направленным свойством в сфере бессознательного.

Прохождение вектором мифоморфного процесса оси предсознания может фиксироваться субъектом как запомнившийся сон, озарение, эвристи-

ческая реакция (со стороны индивидуального сознания), либо в виде неосознаваемой установки на определенную ориентацию его личностного бессознательного.



Рис.2.

Прохождение вектором мифоморфного процесса оси социального перформанса фиксируется субъектом как собственная разумная ментальная реакция и/или собственная рефлексивная ментальная реакция, оно же фиксируется окружающими как разумное действие субъекта и/или рефлексивное действие субъекта, как исполнение персонажем свой роли в протомифе или как его выход за рамки роли. Благодаря наличию неподвластной контролю рефлексии траектория процесса в этой точке может претерпеть непредсказуемые изменения. Вот почему осознание, рефлексия, могущие разрушить замкнутость мифоморфного процесса, а с ним и самый протомиф, являются наиболее мощными средствами демифологизации.

Схема Д.Р. Обеленина (очень важна). По осмыслению протомифа

Каждый человек имеет архетипический, как-то он там по горел. Встречая (пр) человека в (пр) организации. Параллельно разрушается модель жизни (Окей - твой вопрос)

При прохождении оси архетипов вектор мифоморфного процесса претерпевает частичное отражение.

С точки зрения окружающих возникает бессознательная спонтанная реакция [как *прицельная*, т.е. по обратному направлению хода процесса, так и *рассеянная*, поскольку ситуация, как правило, бывает не чисто типической]. Проникающая составляющая мифоморфного процесса бессознательно воспринимается субъектом как программирование его личностного бессознательного.

Если отражение преобладает над проникновением, то вектор мифоморфного процесса может изменить направление на обратное. Произойдет «реверс».

Таким образом, возможен цикл жизни протомифа с обратным направлением движения.

Каждого конкретного человека сопровождает облако протомифов, непрерывно воспроизводящееся им как субъектом образа жизни.

Собственно говоря, облако протомифов есть то, что отличает человека от животного. Протомифы, составляющие облако, дополняют и поддерживают друг друга, сообщая всей совокупности свойство устойчивости и целостности.

Сопоставляя с изложенным материалом вышеупомянутую концепцию Т.М.Дридзе, можно предложить трактовку образа жизни как процесса распределения человеком своих ресурсов¹ между тремя областями интегрального мира: внешним миром, индивидуальным сознанием и личностным бессознательным.

Далее возможна детализация распределения этих ресурсов между основными сферами интегрального мира, включая, в частности, отмеченные Т.М.Дридзе модальности социокультурной динамики. При этом появляется возможность учитывать не только «волевою» компоненту этого распределения в отдельных секторах интегрального мира, но и (пользуясь терминологией теоретической механики), «переносную» компоненту движения, связанную с динамикой метаморфоз, цепью которых сопровождается последовательное порождение частичных гетероморфных мифообразующих процессов на границах секторов интегрального мира.

11.3. Проблема построения интерфейсов взаимодействия разноразмерных проектов



Рис.3.

Субъект проектирования включает три уровня - собственно организация, малая группа, член организации.

С точки зрения каждого парциального субъекта, его проект - не менее важен, чем остальные два. Поэтому важно установить симметричные интерфейсы взаимодействия указанных трех проектов.

Виде не удержать «кондрий» - это шире уровня организации, возмущая составлением. Р.Д. Куча удерживает себя Киселевич (Митер Вилл. Дашал) М.С. Роман считает своим делом управление проектами Ронни сам считает

12. Психология управления проектами
Наибольший интерес управляющих проектами вызывают проблемы подбора персонала, трудовой мотивации, коммуникации, лидерства, закономерности процесса формирования общей цели, соотнесение ее с индивидуальными целями, проблемы роста организации, дисциплины, организации и разрешения конфликтов, нахождение оптимальной численности организации и ее подразделений, регулировка динамических характеристик подразделений организации, стабилизация работы в экстремальных ситуациях, установление желаемого организационного климата [3].

13. Прикладные аспекты управления проектами

Наиболее важными моментами являются: стадии разработки проекта, организационные структуры управления проектом, проектное финансирование, маркетинг проекта, разработка проектной документации, экспертиза проекта, торги и контракты, оценка эффективности инвестиционного проекта, планирование проекта, управление стоимостью проекта, менеджмент качества проекта, управление ресурсами проекта, управление командой проекта, управление рискам, управление коммуникациями проекта [32-33, 90].

При использовании конкретной прикладной методики управления проектом важно понимать, что каким-либо одним планом оперирования глубина проекта далеко не исчерпывается (см. п. 10.3). Забыв об этом, легко впасть в «дурную инструментальность», утратить бдительность и не заметить реальных угроз срыва проекта.

14. Западная практика управления проектами

В числе первых методов управления проектами в конце 50-х годов в США были разработаны методы сетевого планирования и управления (например, семейство методов PERT - Project Evaluation and Review Technique).

Они были использованы для управления ракетными программами «Атлас» и «Поларис», а также при строительстве крупного химического завода.

Впоследствии ускорению процесса развития подобных методов способствовало бурное развитие компьютерных систем [15].

Сегодня на западном рынке «софта» имеется широкий выбор систем поддержки проектирования и управления проектом начиная от скромного Project Manager'a в составе стандартного «офиса» фирмы Microsoft и программ среднего класса типа Primavera (CPM - Concentric Project Management) до мощного программного обеспечения компьютеров класса mainframe.

Интересно, что современные западные учебники регулярного менеджмента (включающие раздел по управлению проектами) начинаются с глав, посвященных личному совершенствованию, рациональным техникам личной работы [43].

Современный западный Project Management ориентирован на возможно более полное и оперативное удовлетворение потребностей заказчика, пользуется продвинутыми научными и уделяет большое внимание построению команды проекта [107, 109].

¹ Начиная с ресурса внимания

А.С. Доржало ОДН - инициатива пути следования - процесс. Описывая - основной шаг. Развитие реализовывая в пространстве.

А.С. Проект группы - инициатива. Он работает с ОН Упр. Сл. Если проектная не видна на этот уровень - она провалит.

В Чрезвычайных обстоятельствах... М.С. Грива Берну (P.S. 26) *Вопросы кишиневской школы* эти противоречия не удаётся². Прогнозирование различными исследователями процесса глобализации не выявляет приемлемой асимптотики.

15. Ограничения проектного подхода. Методологическое программирование. От управления проектами к управлению программами

Проектный подход у нас адекватен менее продолжительным временным интервалам, чем на Западе. За их пределами требуются иные средства [40, 47, 74, 102].

Использование подходов, включающих программирование, часто требует социальная проблематика [35].

Однако потенциал проектного подхода далеко не исчерпан. Проект имеет более скромные требования к квалификации исполнителей, чем программа. Проект как форма меньшего «калибра» в сравнении с программой имеет важное психологическое преимущество - возможность более дробного тактирования работы и более четкой фиксации достигаемых в ее процессе успехов.

16. Резюме.

В сегодняшнем однополярном мире процесс глобализации¹ является определяющим. Касающиеся его оценки и прогнозы неоднозначны. С одной стороны, переход к пост-экономическому обществу в принципе способен освободить человека от известных форм эксплуатации и вывести общество на качественно новый уровень. С другой стороны, неравномерность развития привела к антагонистическим противоречиям авангарда развитых стран с остальным миром. В гео-политико-экономической действительности разрешить

Вторым неблагоприятным обстоятельством оказывается нарастающий вал непредвиденных последствий осуществления технических и социальных проектов, находящихся в разных стадиях осуществления и различной степени информационного сопровождения. Замедлить нарастание техногенного неблагополучия и социальной неадекватности, а затем переломить тенденцию можно только перестав совершать одни и те же ошибки. Единственным путем к этому является ОТВЕТСТВЕННОЕ УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТАМИ НА ВСЕХ СТАДИЯХ ИХ ОСУЩЕСТВЛЕНИЯ.

¹ В смысле, который придается этому термину в работе [Иноземцев В. Расколота цивилизация. М.: «Academia» - «Наука», 1999].

² Иноземцев В. Расколота цивилизация. Братимов О.В., Горский Ю.М., Делягин М.Г., Коваленко М.А., под ред. Делягина М.Г. Практика глобализации: игры и правила новой эпохи. Панарин А.С. Искусение глобализмом.

Вспомогательное пр - это «интеримент» потому что стратегическая не говорит. Пример - у них у нас - геем сет. Они перебирают варианты конструирования методов и реализуются в технологической модели. Д.Ч. Нам нужно «перезагрузить» мед. технологии!

Д.Ч. От меня много зависит. Если конструкторы не работают - это не в чести.

о С.Р. Макаров (Защита перед экспертами) *Мен (Россия) ищет решение для «Грива» советской «услуги» (услуга) Р.Р. Грива как это высказывалось → парочка машин и спаркер*

Приложение. Презентация компании ALLEN CONSULTING

Вот сайт или презентация и другие материалы.

Компания Allen Consulting реализует проекты для развития бизнеса своих клиентов. За 10 лет существования Allen Consulting в компании оформились специализированные подразделения по финансовому и управленческому консультированию, по рекламе и связям с общественностью, маркетингу и кадровому консалтингу. Это было продиктовано необходимостью комплексных решений для развития бизнеса нашего Клиента.

Методы исследования, используемые компанией Allen Consulting:

- Опросы (face-to-face, телефонные и т.д.)
- Интервью
- Фокус-группы
- Холл-тесты
- Экспертная оценка
- Наблюдение
- Замеры
- Контент-анализ
- Анализ статистической информации

Комплексный подход — основа решений, предлагаемых компанией Allen Consulting.

А. Менделеев Грива - это исследование.
Компания Allen Consulting проводит маркетинговые исследования потребительского рынка и рынка промышленных товаров и услуг.

Компания Allen Consulting — это:

- высокий профессиональный уровень специалистов компании
- опыт проведения уникальных исследований
- постоянное обучение и повышение квалификации сотрудников
- использование разнообразных методов и методик
- создание и реализация конкурентных преимуществ компаний-клиентов
- комплексный подход в решении задач по развитию бизнеса

Мнение потребителей о конкретных товарах и услугах, их ожидания и предпочтения, динамика спроса на промышленные товары могут быть представлены в удобном для использования формате.

Источники информации, используемые компанией Allen Consulting:

- Онлайновые и оффлайновые базы данных
- Экспертные интервью
- Базы данных Allen Consulting
- Открытые источники информации (пресса, телевидение)
- Данные отраслевых ведомств
- Данные государственных органов и министерств (Госкомстат, ГТК и т.д.)

С нашим послужным списком можно ознакомиться на страницах сайта компании. Там же представлены отзывы наших клиентов о выполненных нами проектах.

С 1992 года специалистами Аллен Консалтинг выполнено более 100 проектов для российских и зарубежных компаний.

¹ Подготовлена директором ALLEN CONSULTING А.Ю.Чернышёвым.

Интернет-поиск (М.С.) конструктор (М.С.) Короси. Де не излучаются, а падают и гонимы.

Клиенты

- Химэнерго
- Техносила
- Березичский стекольный завод
- Omron healthcare
- Janssen Cilag
- Сургутнефтегаз
- Лукойл
- и ряд других.

География исследований

- Москва
 - Санкт-Петербург
 - Екатеринбург
 - Самара
 - Челябинск
 - Новосибирск
 - Воронеж
 - Ростов-на-Дону
- И еще 50 городов России

Адрес: 105023, Москва, Суворовская ул., 17

Тел.: (095) 726-23-81
Тел./ факс: 964-99-02; 964-05-61
www.allconsulting.ru
info@allconsulting.ru

Пример деятельности компании Allen Consulting

ПРОЕКТ

развития корпоративной культуры компании.

В 2000 году перед специалистами компании Allen Consulting руководство московского представительства международной компании OMRON поставило задачу найти пути решения проблемы продвижения продукции на российский рынок.

Анализ бизнес-ситуации в рамках поставленной задачи показал следующее:

1. Специфика ассортимента медицинской техники задает определенные требования к продвижению товара на рынке.
 2. Модели бизнес-процессов, принятые в региональных коммерческих структурах, не отвечают требованиям продвижения на рынке данного ассортимента медицинской техники.
 3. Процедура адаптации данной продукции к условиям региональных рынков реализуется без учета местных особенностей.
- Таким образом, была сформулирована задача создания программы и инструмента, с помощью которых можно было бы достигать целей стратегического развития компании на российском рынке.

В рамках выполнения данного проекта специалистами компании Allen Consulting были изучены:

1. Особенности продвижения на рынке данной товарной группы.
2. Специфика корпоративной культуры ООО "Комплектсервис", представительства компании OMRON в России.
3. Особенности бизнес-моделей региональных представительств ООО "Комплектсервис".

С этой целью были разработаны вопросники для сотрудников и руководителей компании, адаптированы методики для изучения корпоративной культуры предприятия и его региональных представительств.

Полученная в результате исследования информация позволила разработать программу развития компании на российском рынке. В нее были включены следующие пункты:

1. Описание организационной структуры, адекватной рыночной ситуации.
2. Комплекс мер по продвижению товарной группы на рынке.
3. Программа обучения и развития персонала.

4. Рекомендации менеджерам по продажам.
5. Описание системы взаимодействия регионального филиала с московским представительством.

Результаты проведенной работы были оформлены в виде "Корпоративной книги" (учебник для дилера). Данный продукт отражает специфику корпоративной культуры ООО "Комплектсервис", выраженную в особенностях ведения бизнеса на рынке медицинской техники. "Корпоративная книга" устанавливает правила ведения бизнеса региональных партнеров.

Специалисты компании Allen Consulting провели презентацию материалов книги для региональных дилеров и партнеров по бизнесу.

Использование "Корпоративной книги" (учебник для дилера) позволило компании в течение последующего года открыть представительства в шести российских регионах, что стало возможным в результате большей открытости компании для региональных партнеров.

Литература

1. Аванесов В. Г. Корпоративная культура. Вызов времени, актуальная социокультурная задача, проблемы и перспективы. Сборник Корпоративная культура. Материалы встречи ОДН 30 октября 2001 года. М.: Московская сеть консультантов по организационному развитию. odn.ru. 2001. с. 36-42
2. Анисимов О.С. Методологический словарь, М.: 2001, 168 с.
3. Андреева Г.М. Социальная психология. М.: «Аспект-пресс», 2001, 384 с.
4. Антонович И.И. Социодинамика идеологий. Минск: «Навука і тэхніка», 1995, 374 с.
5. Аршавский И.А. Ваш ребенок может не болеть. М., 1982
6. Балашов В.Г., Заложнев А.Ю., Новиков Д.А. Проблемы управления организационными проектами. Труды 2-й международной конференции «Когнитивный анализ и управление развитием ситуаций (CASC'2002)». Москва, 4-6 ноября 2002 г. т.1. М.: Институт проблем управления РАН, с.116-124
7. Бахур А.Б. Современные системные и организационные представления - новые возможности инженерной разработки предприятий. Материалы встречи ОДН 29 октября 2002 года. М.: Московская сеть консультантов по организационному развитию. 2002, с. 1-24
8. Беляев А.А., Коротков Э.М. Системология организации. М.: Инфра-М, 2000, 184 с.
9. Берзинь И.Э., Калинин В.П. (Ред.) Экономика машиностроительного производства. М.: «Высшая школа», 1988 - 304 с.
10. Богданов А.А. Тектология. Всеобщая организационная наука. М.: Экономика, 1989, Книга 1 - 306 с., Книга 2 - 354 с.
11. Братухин А.Г., Давыдов Ю.В., Елисеев Ю.С. и др. *CALS (Continuous Acquisition and Life cycle Support - непрерывная информационная поддержка жизненного цикла изделия)* в авиационной промышленности. М.: изд-во МАИ, 2000, 304 с.
12. Воропаев В.И. Управление проектами в России. М.: «Аланс», 1995 - 225 с.
13. Громыко Ю.В. Проектирование и программирование развития образования. М.: Московская академия развития и образования, 1996, 546 с.
14. Джонс Дж.К. Методы проектирования. М.: Мир, 1986, 326 с.
15. Джонсон Р., Каст Ф., Розенцвейг Д. Системы и руководство (теория систем и руководство системами). М.: Советское радио, 1971, 648 с.
16. Джуд-Ши. Канон тибетской медицины. М.: Издательская фирма «Восточная литература» РАН, 2001
17. Диксон Дж. Проектирование систем: изобретательство, анализ и принятие решений. М.: Мир, 1969, 440 с.
18. Дридзе Т.М., Орлова Э.А. Проблемно-ситуационный подход к проектированию. В сб. Социальное проектирование в сфере культуры: методологические проблемы. М.: Научно-исследовательский институт культуры, 1986
19. Дридзе Т.М., Орлова И.А. Основы социокультурного проектирования. М., 1995
20. Ефремов В.С. Проектное управление: модели и методы принятия решений. <http://www.cfin.ru/press/management/1998-6/11.shtml>
21. Жижек С. Возвышенный объект идеологии. М.: Художественный журнал, 1999, 236 с.
22. Занковский А.Н. Организационная психология. М.: изд-во «Флинта» МПСИ, 2000, 648 с.
23. Ипатов М.И., Туровец О.Г. Экономика, организация и планирование технической подготовки производства. М.: «Высшая школа», 1987 - 320 с.
24. Кабицын А.В., Коврова О.Е., Козырева М.Л. Структуризация знаний в рамках активного проектирования. Труды 2-й международной конференции «Когнитивный анализ и управление развитием ситуаций (CASC'2002)». Москва, 4-6 ноября 2002 г., Т.1, М.: Институт проблем управления РАН, с. 149-154
25. Капустин Б.Г. Идеология и политика в посткоммунистической России. М.: Эдиториал УРСС, 2000, 134 с.
26. Кольев А. Идеология абсурда. М.: Интеллект, 1995, 134 с.

27. Кочетков А.И., Никешин С.Н., Рудаков Ю.П. и др. Управление проектами (зарубежный опыт). СПб.: «Два Три», 1993 - 446 с.
28. Крылов А.Н. Мои воспоминания. Л.: «Судостроение», 1984 - 480 с.
29. Кьелл А. Нордстрем, Йонас Риддерстрале Бизнес в стиле фанк. СПб.: Стокгольмская школа экономики в Санкт-Петербурге, 2001, 276 с.
30. Лефевр В.А. Конфликтующие структуры. М. Советское радио, 1973
31. Липиц И.В., Косов В.В. Инвестиционный проект. Методы подготовки и анализа. М.: «Бек», 1996 - 294 с.
32. Мазур И.И., Шапиро В.Д., Ольдерогге Н.Г. Управление проектами. М.: Экономика, 2001, 576 с.
33. Мазур И.И., Шапиро В.Д. и др. Управление проектами (справочник для профессионалов). М.: «Высшая школа», 2001 - 880 с.
34. Марача В. О подходах к анализу «корпоративной культуры» в рамках практики процессного консультирования (постановка проблемы). Научно-практический сборник Системное управление - проблемы и решения, вып.10, 1999, с.116-131
35. Маркин В.В. Социальное программирование: теоретико-методологические проблемы. Пенза: издательство Пензенского государственного университета, 1998, 226 с.
36. Материалы парламентских слушаний на тему: «О проблемах здорового образа жизни в Российской Федерации». М. 23 октября 2001 года
37. Менегетти А. Проект «Человек», М.: ННБФ «Онтопсихология», 2001, 224 с.
38. Минцберг Г. Структура в кулаке. СПб: Питер, 2002, 512 с.
39. Мильнер Б.З. Теория организации. М.: Инфра-М, 2000, 480 с.
40. Наумов С. Представление о программах и программировании в контексте методологической работы. Кентавр, 1991, № 1, с 31-46
41. Никаноров С.П., Никитина Н.К., Теслинов А.Г. Введение в концептуальное проектирование АСУ: анализ и синтез структур. М., 1995, 323 с.
42. Никитина Л.А., Соколова Ж.С., Блудова Л.А. Родителям XXI века, М.,1998
43. Пирсон Б., Томас Н. Магистр делового администрирования. М.: Альпина, 2000, с. 107-125
44. Пригожин А.И. Социология организаций. М.: Наука, 1980, 258 с.
45. Проблемы теории проектирования предметной среды. Сборник трудов ВНИИТЭ, М., 1974
46. Разработка и внедрение автоматизированных систем в проектировании: вопросы теории и методологии. Сборник трудов ВНИИТЭ, М., 1975
47. Рац М.В., Слепцов Б.Г., Копылов Г.Г. Концепция обеспечения безопасности. М.: Касталь, 1995, 84 с.
48. Реут Д.В. Системно-антропологический подход к реконструкции мифа. Материалы международной научно-практической конференции «Анализ систем на рубеже тысячелетий: теория и практика - 99» [Москва, 1-2 декабря 1999]. С.241-243
49. Реут Д.В. Система мифа – реалии и редукции. Материалы международной научно-практической конференции «Анализ систем на рубеже тысячелетий: теория и практика - 99» [Москва, 1-2 декабря 1999]. С.250
50. Реут Д.В., Романов Л.Е. Проектирование и жизненный цикл деятельности. Тезисы докладов Научно-практической конференции «Экология семьи: здоровье - воспитание - развитие». Москва, 3-4 июня 2000, с. 24-30
51. Реут Д.В. Элитная инженерия и системный кризис. Кентавр № 22 (2000), с. 50-51
52. Реут Д.В. Предел совершенствования иерархической организации. Консультант директора, 2000, № 7 (115), с.4-7
53. Реут Д.В. Четвертого не дано. Три подхода к разработке и реализации стратегий. Под ред. Тарасенко В.В. Стратегический менеджмент. Материалы встречи ОДН 26 декабря 2000 года. М.: Московская сеть консультантов по организационному развитию. 2000, с. 17-22
54. Реут Д.В. Динамика взаимных отражений или шесть интервенций трансавангарда. В кн. Методологический фронт 90-х. V чтен

- ния памяти Георгия Петровича Щедровицкого. М.: Путь, 2000, с. 46-55
55. Реут Д.В. Системно-антропологическая реконструкция мифа. В кн. Методологический фронтир 90-х. В чтения памяти Георгия Петровича Щедровицкого. М.: Путь, 2000, с. 89-125, <http://www.socio.ru/public/reut/Mif.doc>
 56. Реут Д.В. Миф и классика СМД. В кн. Методологический фронтир 90-х. В чтения памяти Георгия Петровича Щедровицкого. М.: Путь, 2000, с. 126-147
 57. Реут Д.В. Миф как динамическая система и единица культуры. Материалы научной конференции «История взаимодействия природы и общества». Институт истории естествознания и техники. Москва, 5-8 июня 2000. Приложение к Вестнику Российского философского общества. Часть 3. с. 20-21
 58. Реут Д.В. Гаммельнская дудочка идеологии: архитектура и сопромат. Под. ред. Тарасенко В.В. Идеология организации. Материалы встречи ОДН 30 января 2001 года. М.: Московская сеть консультантов по организационному развитию. 2001, с. 18-19
 59. Реут Д.В. Субъект и организация: сетевые сафари, третья мировая война или стратегический альянс? Под. ред. Тарасенко В.В. Сетевые организации. Материалы встречи ОДН 27 февраля 2001 года. М.: Московская сеть консультантов по организационному развитию. 2001, с.20-21
 60. Реут Д.В. Рефлексивный мифодизайн. Под. ред. Тарасенко В.В. Сетевые организации. Материалы встречи ОДН 27 марта 2001 года. М.: Московская сеть консультантов по организационному развитию. 2001, с.24
 61. Реут Д.В. Семейно-стратегическая ИГРА-2001 или анатомия административного тьюнинга. Кентавр, 2001, № 26, с.35-39
 62. Реут Д.В. Сетевой креативный холдинг www.creon.ru. Презентация проекта. Кентавр, 2001, № 26, с.65
 63. Реут Д.В. Вызов креативности и корпоративный университет: анализ и прогноз. Консультант директора, 2001, № 22 (154), с. 30-33
 64. Реут Д.В. Симультантное взаимопорождение (о соотношении виртуального и "обычного" мира). Международная конференция «Информационное общество и интеллектуальные информационные технологии XXI века». М., 28-30 марта 2001 г. Форум «Трансформация сознания в эпоху интернета». http://futererussia.ru/conf/forum_transform_reut.html
 65. Реут Д.В. Креативные структуры. Тезисы третьего международного симпозиума «Рефлексивные процессы и управление». 8-10 октября 2001, М: Институт психологии РАН, с. 161-163
 66. Реут Д.В. Сладкое проклятие креативности. Труды 1-й международной конференции «Когнитивный анализ и управление развитием ситуаций (CASC'2001)». Москва, 11-12 октября 2001 г. т.3. М.: Институт проблем управления РАН, с. 91-123
 67. Реут Д.В. Дискурс креативизма и когнитивный параллакс. Труды 1-й международной конференции «Когнитивный анализ и управление развитием ситуаций (CASC'2001)». Москва, 11-12 октября 2001 г. т.3. М.: Институт проблем управления РАН, с. 124-130
 68. Реут Д.В. Креативизм в ряду подходов к решению сверхмассовой проблемы самоактуализации. Труды 1-й международной конференции «Когнитивный анализ и управление развитием ситуаций (CASC'2001)». Москва, 11-12 октября 2001 г. т.3. М.: Институт проблем управления РАН, с. 131-139
 69. Реут Д.В., Чернышев А.Ю., Аванесов В.Г. Корпоративная культура. Материалы встречи ОДН 30 октября 2001 года. Москва
 70. Реут Д.В. Корпоративный университет как ключевая точка консультирования корпоративности. Сборник Корпоративная культура. Материалы встречи ОДН 30 октября 2001 года. М.: Московская сеть консультантов по организационному развитию. odp.ru. 2001. с. 3-21
 71. Реут Д.В. Причины и тенденции изменения моделей управления человеческими ресурсами. Тезисы третьего международного симпозиума «Рефлексивные процессы и управление». 8-10 октября 2001, М: Институт психологии РАН, с. 164-165
 72. Реут Д.В. Сетевой креативный холдинг

- www.creon.ru. Презентация проекта. Кентавр, 2001, № 26, с.65
73. Реут Д.В. Основания корпоративного университета. Сборник «Образование XXI века - достижения и перспективы», к 15-летию Педагогического центра «Эксперимент», Рига, 2002, с.88-99
 74. Реут Д.В. Рефлексивные аспекты программы транс-глобализации и требования к системе управления ее реализацией. Труды 2-й международной конференции «Когнитивный анализ и управление развитием ситуаций (CASC'2002)». Москва, 4-6 ноября 2002 г., Т.1, М.: Институт проблем управления РАН, с. 94-101
 75. Реут Д.В. К построению модели образа жизни. Труды 2-й международной конференции «Когнитивный анализ и управление развитием ситуаций (CASC'2002)». Москва, 4-6 ноября 2002 г., Т.1, М.: Институт проблем управления РАН, с. 110-115
 76. Реут Д.В., Черкашина О.А., Аванесов В. Г., Николаева Е.В., Чернышев А.Ю. От организационной культуры к корпоративной через декомпозицию многоуровневых конфликтов. Сборник «В контексте конфликтологии». Вып.4: Технология урегулирования городского конфликта. Институт социологии РАН, М., 2002
 77. Реут Д.В. КПМ: конфликтно-проектный мета-практикум. Сборник «В контексте конфликтологии». Вып.4: Технология урегулирования городского конфликта. Институт социологии РАН, М., 2002
 78. Реут Д.В. Средовая концепция транс-глобализации. Труды международной конференции «Здоровье как проблема гуманитарного знания». М., Институт философии РАН, 2002
 79. Реут Д.В. Управление проектами в контексте корпоративной культуры. Труды Международного Конгресса «Энергия, информация и инженерная экзотика», Москва, 16-21 дек. 2002. М.: МГТУ им. Баумана, 2002
 80. Ассоциация оздоровительных и духовных движений «Жизниград». Труды Международного Конгресса «Энергия, информация и инженерная экзотика», Москва, 16-21 дек. 2002. М.: МГТУ им. Баумана, 2002
 81. Решеке Х., Шеллс Х. (Ред.) Мир управления проектами. М.: «Аланс», 1994 - 303 с.
 82. Розин В.М. Философия техники. М.: NOTA BENE, 2001, 366 с.
 83. Розин В.М. Здоровье как философская и социально-психологическая проблема. Кентавр, 2000, № 22, с. 36-46
 84. Романов Л.Е. Вопрос государственной оценки социальной ценности здоровья. Тезисы к Международной научно-практической конференции «Молодежь на стыке веков», М., 1998
 85. Романов Л.Е., Васина О.И., Попова М.С., Фокина Е.В., Реут Д.В., Аванесов В.Г., Ширман М.Б. Общественный центр ЖизниГрад как форма институционализации проектного отношения к здоровью и субъект новой прокреационной политики. Труды международной конференции «Здоровье как проблема гуманитарного знания». М., Институт философии РАН, 2002
 86. Рюэгг-Штурм Й. Сетевые организационно-управленческие формы – мода или необходимость? [http://www.ptpu.ru/issues/ 6_00/12_6_00.htm](http://www.ptpu.ru/issues/6_00/12_6_00.htm)
 87. Серафим (Соболев), архиепископ. Русская идеология. СПб: изд-во им. А.С. Суворина, 1992, 104 с.
 88. Тарасенко В.В. (Ред.) Сетевые организации. Материалы встречи ОДН 27 февраля 2001 года. М.: Московская сеть консультантов по организационному развитию. 2001
 89. Терещенко В.И. (Ред.) Курс для высшего управленческого персонала. М.: «Экономика» 1970 - 808 с.
 90. Уткин Э.А., Кравченко В.П. Проект-менеджмент. М.: ТЭИС, 2002, 208 с.
 91. Фокина Е.В., Реут Д.В., Лобанов И. Планшет, карта, план: инструменты трансформации. Дискурс креативизма. Альманах «Поток», 2002, № 10 («лето»), с.28-34
 92. Фокина Е.В., Реут Д.В. Разнотравье. М., 2002, 164 с.
 93. Фролов Ю.В. Эффективные технологии экономического выбора. М.: МГПУ, 2001. 294с.
 94. Цой Л.Н. Во что играют консультанты. Материалы встречи ОДН 24.09.02 года. Москва.

95. Чернышёв С.Б. Корпоративное предпринимательство: от смысла - к предмету. М., 2001
96. Чернышёв А.Ю. Практика консультирования по вопросам корпоративной культуры. Сборник Корпоративная культура. Материалы встречи ОДН 30 октября 2001 года. М.: Московская сеть консультантов по организационному развитию. odn.ru. 2001. с. 22-35
97. Чучкевич М.М. Основы управления сетевыми организациями. М.: Изд-во Института РАН, 1999, 40 с.
98. Шапиро В.Д. (Ред.) Управление проектами. Учебник. СПб.: «Два Три», 1996 - 610 с.
99. Щедровицкий Г.П. Схема мыследеятельности - системно-структурное строение, смысл и содержание // Системные исследования. Методологические проблемы. Ежегодник 1986. М., 1987
100. Щедровицкий Г.П. Философия, наука, методология, 1977, 642 с.
101. Щедровицкий Г.П. Избранные труды. М.: Школа культурной политики, 1995, 760 с.
102. Щедровицкий Г.П. Программирование научных исследований и разработок. М., 1999, 288 с.
103. Щедровицкий Г.П. Организация. Руководство. Управление. (Оргуправленческое мышление: идеология, методология, технология. Курс лекций). М.: «Путь», 2000 - 384 с.
104. Щедровицкий Г.П. Я всегда был идеалистом... М., 2001 - 368 с.
105. Экология семьи: здоровье - воспитание - развитие. Тезисы докладов Научно-практической конференции. Москва, 3-4 июня 2000, 52с.
106. Яковлев А.И. Государственная идеология. Калуга: ГУП «Облиздат», 2001, 316 с.
107. Frame Davidson J. The New Project Management. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1994, 328 p.
108. Jones J.C., Essays in design, N.Y., Toronto, 1984.
109. Project Management Journal (1969-2002).

Московская сеть консультантов по организационному развитию (odn.ru) является неформальной самоорганизующейся организацией сетевого типа с открытым членством. Деятельность ODN направлена на развитие идей и методов организационного развития в России, содействие становлению рынка управленческого консультирования.

Сеть функционирует в виде:

- регулярных встреч, проходящих каждый последний вторник месяца,
- совместных семинаров и тренингов специалистов,
- научных и образовательных программ,
- ИНТЕРНЕТ-проектов.

Узнать подробности о деятельности сети Вы можете на нашей ИНТЕРНЕТ-странице

www.odn.ru или у общественных координаторов.

Координатор ODN — к.с.н. Любовь Николаевна ЦОЙ

e-mail: tsoi@orc.ru

Сокоординатор ODN — Вадим Юрьевич ФЕОФАНОВ

e-mail: odn@odn.ru или kb@kb.com.ru

Мы готовы разместить информацию о Ваших проектах в материалах встреч ODN. Об условиях размещения рекламы и объявлений смотрите наш сервер www.odn.ru