

УДК 658.589

*Розглянуто підхід до управління програмним співтовариством і його ментальним простором у системах інноваційного розвитку. Наведено модель формування ментального простору на основі оптимізації взаємодії зацікавлених сторін в області розвитку знань, пов'язаних із програмою розвитку організації*

*Ключові слова: програмне співтовариство, ментальний простір, інноваційний розвиток*

*Рассмотрен подход управления программным сообществом и его ментальным пространством в системах инновационного развития. Приведена модель формирования ментального пространства на основе оптимизации взаимодействия заинтересованных сторон в области развития знаний, связанных с программой развития организации*

*Ключевые слова: программное сообщество, ментальное пространство, инновационное развитие*

*An approach for program society and its mental space in innovation development systems is considered. The model of mental space creation based on optimization of stakeholders cooperation in knowledge growth sphere, which connected with organization development program, is adduced*

*Key words: program society, mental space, innovation development*

# ФОРМИРОВАНИЕ МЕНТАЛЬНОГО ПРОСТРАНСТВА ПРОГРАММ ИННОВАЦИОННОГО РАЗВИТИЯ

**С. Д. Бушув**

Доктор технических наук, профессор, заведующий кафедрой\*

**Р. Ф. Ярошенко**

Кандидат технических наук, доцент\*

**Н. П. Ярошенко\***

\*Кафедра управления проектами  
Киевский национальный университет строительства и архитектуры

## Введение

В наше время конкурентоспособность организаций существенно зависит от того, как выстроено накопление знаний в организации, и результаты проектов и программ так же будут сильно зависеть от этого. Переход к экономике знаний требует концентрации внимания на создании инструментов развития ментального пространства организаций.

Организационная платформа для управления программами и проектами, базовой частью, которой является ментальное пространство, является каркасом, который формализует отношения между корпоративными стратегиями (как для публичных, так и непубличных корпораций) и программами/проектами, а также, эффективно использует программы/проекты к созданию корпоративных ценностей. Такие функции организационной платформы требуют создания

структур знаний, образование которых приведет к реализации стратегии через управление проектами и программами.

Цель развития ментального пространства увеличить компетентность организации, чтобы она могла успешно реализовать стратегические проекты и программы развития. Поскольку продукты и услуги, произведенные организацией, созданы сложной комбинацией основных компетенций организации, то продукты, требующие компетенцию, которой не достаточно в организации, не могут быть созданы. Кроме того, чем чаще основная компетенция используется, тем выше качество и конкурентоспособность производимой продукции или услуг.

Область знаний состоит из комбинации фактов, правил и данных, необходимых для эффективной поддержки деятельности организации, инструментов получения новых знаний и реализации инноваций.

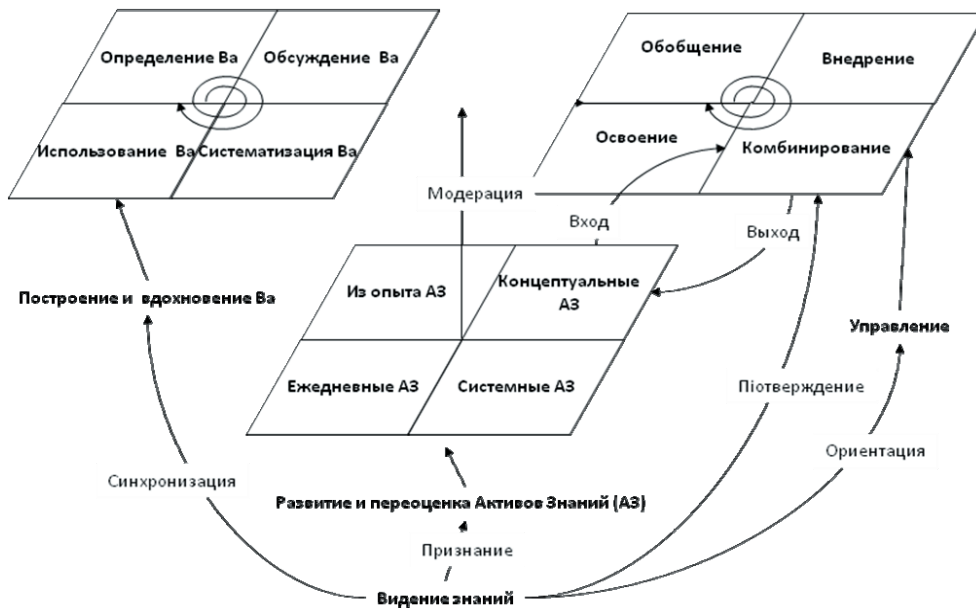


Рис. 1.

и инструментов развития на основе управления ментальным пространством проектов и программ.

В данной статье рассматривается проблема формирования ментального пространства и создания моделей, методов и механизмов управления развитием организаций.

### 1. Принципы формирования программного сообщества и его ментального пространства в управлении проектами и программами развития

Для формирования конкурентных преимуществ, организация обязана увеличивать ценность знания и формировать на их основе инновационные идеи для создания конкурентоспособных продуктов.

Недавний глобальный кризис преподнес много ясных и серьезных уроков, полученных в результате цепей системных кризисов в экономиках, неудач ряда проектов, которые, хотя и были хорошо спланированы, использовали правильные средства управления проектами, но, к сожалению, проекты и программы развития не были привязаны к системам ценности заинтересованных сторон и ментальным пространствам организаций. Стратегии развития, ощущали недостаток концептуальной проработки и архитектуры, не были оправданы с точки зрения стоимости жизненного цикла программы, имели серьезные разрывы между стратегическим планом и ходом реализации программы или проекта.

Исходя из этого, авторы поставили задачу формирования нового поколения интеграционных моделей

Программное сообщество и его ментальное пространство проекта или программы формируется в момент их инициации. Если организацией выбирается неправильный проект или программа, она не может достичь успеха, даже если успешно достигает цели данного проекта. Успех неправильного или плохо задуманного проекта может закончиться уничтожением корпоративной ценности и пагубно влияет на программное сообщество и его ментальное пространство для будущих проектов или программ. Выбор проекта является инвестицией ценных корпоративных ресурсов организации - знаний. Следовательно, компания должна выбрать проект, который создаст более значительную корпоративную ценность, включая ценность новых знаний для развития ментального пространства. Это, в свою очередь, требует от организации ясного понимания направления создания корпоративной ценности и понимания специфической корпоративной стратегии, чтобы реализовывать задуманное.

Поскольку проекты имеют разнообразные цели, существует риск, что они будут отбираться исходя из краткосрочной перспективы. Организации, кроме того, имеют цели, которые содействуют созданию корпоративной ценности и развития систем знаний на долгосрочной основе.

В организациях, многочисленные проекты конкурируют между собой, и приоритет инвестирования проекта должен быть определен с точки зрения доступности человеческих и финансовых ресурсов, а выбор оптимального решения определяется оценкой потенциального увеличения корпоративной цен-

### “Ва” - платформа разделяемого подвижного содержания проекта для создания ценности



Рис. 2.

ности с учетом соответствующих рисков проекта. Для такого эффективного выбора проектов обычно используют методы управления портфелем проектов.

Качество ментального пространства организации серьезно влияет на результаты проектов. Оно непосредственно влияет на конкурентоспособность организации, независимо от того осуществляются ли проекты в среде, которая облегчает достижение хороших результатов проекта, и хорошо ли поддерживается ментальное пространство.

В области управления проектами должна быть обеспечена корпоративная согласованность между программами, проектами и отдельными задачами. Это имеет отношение к согласованности корпоративных действий по проекту, доли ресурсов, знаний и синергии программ и проектов.

Модель ментального пространства «Ва» проекта приведена на рис. 3.

### Ментальное пространство проекта («Ва»)



Рис. 3. Модель ментального пространства проекта

Главная задача создания эффективного ментального пространства обеспечить конкурентные преимущества на основе накопленных знаний. Эти знания, воплощенные в продукты проектов или программ, обеспечивают удовлетворенность клиента, позволяют активно применять инновации в проектах и организовать командную работу.

Главные задачи программного сообщества и его ментального пространства заключаются в максимизации ценности реализуемых проектов и программ, их инновационной направленности, эффективным коммуникациям на понятном всем заинтересованным сторонам языке, разделении информации, ко-мышлении и ко-производстве.

## 2. Ментальное пространство его движущие силы и сопротивления

Рассмотрим базовую формулу организационных изменений программы. Если суммарный уровень тревоги, помноженный на привлекательность образа бу-

дущего, и определенность первого шага превышает общее сопротивление системы, то изменение может осуществиться.

Из этой формулы в применении к преодолению кризиса доверия можно понять что:

- Суммарный уровень тревоги участников ментального пространства программы развития (как ощущение того, что что-то идет не так) может быть и слишком высок, и низок, поскольку персонал может устраивать стабильность положения в программе. Учет контекста конкретной организации и программы, вида бизнеса, размера организации, сложившейся в ней культуры, уровня технологической зрелости, поможет дать ответ на вопрос о «суммарном уровне тревоги»

- Привлекательный образ будущего. На стадии зрелости организации часто наблюдается ситуация, когда владелец бизнеса, зарядивший энергией персонал организации на ранних этапах ее развития, дистанцируется от ведения дел в компании.

Создать привлекательный образ будущего – задача топ-менеджмента, владельцев бизнеса и ментального пространства.

Есть ли в организации менеджер-визионер, обладающий достаточной долей энергетического потенциала, пользующийся доверием и обладающий всей полнотой власти?

Иначе говоря, создан ли в компании механизм воспроизводства предпринимательской энергии (желательно на разных уровнях управления)?

Сформулировано ли четкое видение компании, способное стать «разделяемым видением» организации и программе?

Формализована ли стратегия развития компании на предстоящую перспективу?

Ответ на эти вопросы может дать возможность определить готовность компании к изменениям и задачам, которые необходимо решить организации, чтобы провести необходимые изменения в жизнь.

- Определенность первого шага. Существуют ли в компании планы реализации стратегии? Ясна ли роль каждого члена организации в достижении генеральной цели? Согласован ли план действий индивидуума со стратегическим развитием компании. Первый шаг этого плана понятен исполнителю? Если что-то пойдет не так, сможет ли он вернуться на исходные позиции? Имеет ли она право на ошибку?

- Общее сопротивление (преграды) системы. Какие факторы будут свидетельствовать о наличии и интенсивности группового сопротивления? Задействован ли весь имеющийся в команде потенциал для изменений? Использует ли компания инструменты анализа и снижения сопротивления изменениям?

Ответ на эти вопросы может дать ответ на вопросы о готовности компании/программы к реализации изменений, которые необходимо решить организации, чтобы провести необходимые изменения в жизнь.

Пробуждение инновационной активности ментального пространства программы развития, мобилизация творческого потенциала, необходимого для участия в инновационных процессах, вовлечение персонала в новые организационные структуры является сложной научной проблемой.

Сложность изменения и его продолжительность говорит об уместности применения системной технологии вмешательства - одного из способов управления изменениями.

Сейчас интеллектуальный капитал относят к корпоративной ценности, которая не может быть вычислена по бухгалтерским стандартам, но может быть признана в качестве рыночной стоимости, как например, "потенциал марки", "глобальная сеть" и "список хороших клиентов". Интеллектуальный капитал - источник конкурентоспособности организаций, показатель дифференцирования, и показатель оплаты, которые повышают дополнительную ценность организаций. Увеличение интеллектуального капитала непосредственно лидирует в повышении корпоративной ценности.

Интеллектуальный капитал будет увеличиваться при повышении уровня знания служащих и роста рядов служащих. Тем не менее, с другой стороны, если используется интеллектуальный капитал третьей стороны при сотрудничестве с другим организациями,

такой интеллектуальный капитал должен считаться как долги. Риск, утратить интеллектуальный капитал, третья сторона предотвращает через патентное право.

Корпоративная ценность считается как сумма интеллектуального капитала и бухгалтерских активов. В течение последних лет, ценность интеллектуальных фондов считается более важной, чем ценность других активов. С другой стороны, все еще трудно соответственно вычислить интеллектуальный капитал и такое вычисление не является простой задачей. Для того чтобы увеличивать капитал и получать благоприятный балансовый отчет, требовались инвестиции, а для инвестиций требуются определенные закупки.

---

### Выводы

---

1. Эффективно сформированное ментальное пространство проектов в управлении программами развития организаций позволяет максимизировать добавленную ценность программ, а, следовательно, и удовлетворенность заинтересованных сторон.

2. Предложенная модель формирования ментального пространства организации позволяет успешно осуществлять проекты с точки зрения организационного развития.

---

### Литература

1. Бушуев С.Д. Креативные технологии в управлении проектами и программами. / С.Д. Бушуев, Н.С. Бушуева, И.А. Бабаев и др. – К.: Саммит книга, 2010. – 768 с.
2. Руководство по управлению инновационными проектами и программами. Р2М. Том 1, Версия 1.2. / Пер. с англ. под ред. проф. С.Д. Бушуева. – К.: Наук. світ, 2009. – 173 с.
3. Бушуева Н.С. Модели и методы проактивного управления программами организационного развития / Н.С. Бушуева. – К.: Наук. світ, 2007. – 270 с.