

УДК 658.012.32

С.Д. Бушуев, Ю.Г. Яценко, А.С. Товб,
С.И. Неизвестный

Киевский национальный университет строительства и архитектуры, Киев
Тюменская нефтяная компания, Россия

К СИСТЕМНОЙ ПАРАДИГМЕ ФОРМИРОВАНИЯ КОЛЛЕКТИВНОЙ И ИНДИВИДУАЛЬНОЙ КОМПЕТЕНТНОСТИ СПЕЦИАЛИСТОВ В ОБЛАСТИ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ

Рассмотрена системная парадигма формирования в управлении проектами. Определены требования к профессиональной ролевой компетентности и их нагрузки.

Ключевые слова: конкурентоспособность менеджмента, индивидуальные компетенции и компетентности, коллективные компетенции и компетентности, зрелость систем управления проектами

Предпосылки актуализации темы

В условиях глобального финансово-экономического кризиса особенно остро становится проблема повышения производительности управления, повышения конкурентоспособности. В области дисциплин управления предприятием и управления проектами, в частности в свете повышения производительности менеджмента, тема формирования индивидуальных и коллективных компетентностей становится особенно актуальной. Большие дискуссии вызывает практическое применение разрабатываемых Международных [1] и Национальных [2;3] требований к компетентности специалистов в области управления проектами (УП) в связи с их практическим применением и значимостью в повышении конкурентоспособности менеджмента. В этой связи современное состояние управления проектами с особой остротой показывает необходимость пересмотра как перечня компетенций специалистов в УП, их содержания, так и коррекций самой парадигмы формирования требований к компетентности (например, [4-15]).

Вычленив проектную деятельность из бизнес-деятельности практики-методологи увидели значительные предпочтения от применения метода дисциплинарной специализации: начал выкристаллизовываться «проектный» подход,

ДО СИСТЕМНОЇ ПАРАДИГМИ
ФОРМУВАННЯ
КОЛЕКТИВНОГО ТА
ИНДИВІДУАЛЬНОГО
КОМПЕТЕНТНОСТІ ФАХІВЦІВ
У ГАЛУЗІ УПРАВЛІННЯ
ПРОЕКТАМИ

Розглянуто системну парадигму формування в управлінні проектами. Визначено вимоги до професійної ролевої компетентності та їх навантаження.

FOR SYSTEM PARADIGM
SHAPING COLLECTIVE AND
INDIVIDUAL COMPETENCE IN
PROJECT MANAGEMENT

Attention to the systemic paradigm formation in project management. The requirements for the role of professional competence and their loads.

расширились и углубились методы этого подхода. Применение этих методов на практике существенно повысило производительность труда и, прежде всего, в области управления. Эти успехи начали побуждать методологов к переносу «проектного» подхода к управлению любым видом деятельности, включая и управление бизнесом в целом. Данная тенденция наблюдается и в развитии ИСВ/НТК. Более того, сторонники методологической экспансии проектного подхода высказывают замечания в адрес разработчиков ИСВ/НТК, в связи с недостаточно широким распространением проектного подхода на область стратегического управления предприятием, на инвестиционную и производственную деятельность (см. например, [16]).

В целом данная ситуация протекает в русле развития общих научных методов: изначально наука занималась объединенными объектами с делением науки на обобщенные дисциплины, затем началась дифференциация объектов исследования и специализация научных дисциплин. В последнее время становятся популярными междисциплинарные интегрированные подходы, что связано с осознанием отрицательных последствий излишним увлечением узкой специализации (абстрагированным анализом) в ущерб методам синтеза. Методологи УП, забывая о

взаимосвязях проектной деятельности с другими видами деятельности и часто искусственно отделяя какую-либо составную часть проектной деятельности из целостной системы, заходят в исследовательский тупик, приводящий к отрыву от реальной практической деятельности.

В этой связи, занимаясь методологией проектной деятельности следует понимать ее место среди других занятий человека и, в частности, ее место в бизнес-деятельности. Важно помнить зачем понадобилось выделение УП как самостоятельной, специализированной дисциплины из области общего менеджмента, что мы понимаем под проектной деятельностью и чем она принципиально отличается от других видов деятельности.

Основная дилемма существующего подхода в ИСВ:

– с одной стороны, стремясь к системной полноте охвата УП, ИСВ на самом верхнем уровне управления не вводит четкого деления между общим административным управлением предприятием, управлением производственной деятельностью и УП;

– с другой стороны, ИСВ (включая ИСВ-3) в УП незаслуженно опускает ряд важных компонент, связанных с природными, генетическими способностями человека к менеджменту, с компетентностью в целеполагании, способностях холистического менеджмента, управления целостностью и т.д.

Причина этой дилеммы корнями уходит в то, как мы определяем и понимаем проектную деятельность. Если мы понимаем под проектной деятельностью все, что связано с созданием продукта/услуги, начиная от формирования инициативы до получения прибыли/дивидендов от эксплуатации этого продукта/услуги, то содержание УП должно охватывать все эти аспекты. И существующий вариант ИСВ/НТК к этому стремится. Однако в данном подходе мы приходим к объединению проектной и производственной деятельности, что приводит к фундаментальному отходу от принципиального деления бизнес-деятельности на производственную и проектную. В этом варианте конечная цель проекта и производственной деятельности совпадают, а проект включает в себя производственную деятельность. Фактически в данном случае проектная деятельность совпадает с бизнес-деятельностью. Но тогда возникает вопрос: а зачем вводится понятие проекта, проектной деятельности? Зачем проектную деятельность отделили от производственной?

В случае, если мы определяем проект как создание нового (уникального) продукта/услуги, в результате эксплуатации (производственной деятельности) которого получается прибыль, то мы однозначно понимаем, что проект заканчивается

тогда, когда мы получаем этот продукт/услугу, а далее начинается производственная деятельность, которая имеет своей основной целью получение прибыли. Такой подход к целеполаганию оправдан в случае вычленения проектной и производственной деятельности из бизнес-деятельности. ИСВ/НТК имеют в своей основе предположение о данной дифференциации, а значит конечная цель проектной деятельности – не получение прибыли, а получение нового (уникального) продукта/услуги. Т.е., целеполагание в проектной деятельности уже, чем в бизнес-деятельности. Стратегическая цель бизнес-деятельности включает в себя получение прибыли, включая в себя и цель проектной, и цель производственной деятельности.

Системное разграничение ролей между общим управлением бизнесом, операционной и проектной деятельностью предприятия

Методологическая нечеткость ИСВ приводит к путанице в ролевых компетенциях в УП. Практикующие менеджеры, потребители методологии ИСВ, из-за этой нечеткости, порой не могут ответить на основные вопросы проектного управления: например, когда заканчивается проект?

Очевидно, чтобы уйти от этой неоднозначности следует системно разграничить объекты, субъекты и процессы управления: общего управления бизнесом, управления операционной и проектной деятельностью. Это проблема согласования разграничений, условных договоренностей между членами сообщества. Например, это разграничение можно провести следующим образом:

– общее управление бизнесом включает управление стратегий бизнеса предприятия (включая управления инвестициями), административно-хозяйственное управление (включая управление финансами);

– управление проектной деятельностью (включая процессы совершенствования и развития);

– управление операционной деятельностью (производственная деятельность, операционный сервис/поддержка/сопровождение).

На стартапах, модернизациях, изменениях бизнес реализуется преимущественно посредством проектной деятельности, целью которой является создание новых (уникальных) продуктов или услуг (или типовых продуктов и услуг, но создаваемых в уникальных условиях).

Цель статьи

Целью последующей производственной /операционной деятельности является эксплуатация продуктов проектной деятельности. Промежуточной целью может являться получение прибыли и, замыкая весь жизненный цикл бизнеса предприятия,

мы достигаем его результатов — реализации миссии — удовлетворение социальных заказов потребителей (и внешних, и внутренних).

Методологи УП, порой забывают о взаимосвязях проектной деятельности с другими видами деятельности и, выделяя искусственно какую-либо составную часть проектной деятельности из целостной системы, заходят в исследовательский тупик, приводящий к отрыву их построений от реалий практической деятельности.

В этой связи, хотим обратить внимание методологов проектной деятельности, что им следует понимать - место проектной деятельности в бизнес-деятельности.

Важно помнить зачем понадобилось выделение УП как самостоятельной, специализированной дисциплины из области общего менеджмента, что мы понимаем под проектной деятельностью, чем она принципиально отличается от других видов деятельности.

В проектной деятельности основными объектами являются портфели проектов, программы проектов, проекты, новые (уникальные) продукты и услуги.

В производственной / операционной деятельности — производство типовых продуктов, услуг, типовые операции. Естественно, различные объекты управления накладывают объективно разные требования к компетентности субъектов управления. Несмотря на то, что объекты проектной деятельности связаны с объектами производственной, между требованиями к компетентностям менеджеров проектов и менеджеров производства есть принципиальные различия. Эти требования накладывают ограничения не только на приобретаемые качества, но и на врожденные данные, врожденные свойства человека. Если человек от природы не расположен иметь дело с меняющимися условиями, с большими уровнями неопределенности, работать креативно и в режиме non-stop, если он не расположен брать часть ответственности других на себя (нести интегрированную ответственность), то не имеет смысла пытаться превратить этого человека в руководителя сложных комплексных инновационных программ проектов и предъявлять к нему требования уровня А или В ICB IPMA.

И международные, и национальные требования к компетентности специалистов в области УП изначально исходили из парадигмы оценки компетентности в операционной/производственной деятельности. Однако производственная и проектная деятельности отличаются. Несмотря на то, что в реальной жизни проектная и операционная/производственная деятельности

пересекаются и перекрываются, между ними можно и нужно провести разграничение.

На практике при переходе от чисто функциональных (производственных) структур управления к проектным пул менеджеров формируется в основном своем составе из производственных менеджеров. При этом производственные принципы управления довлеют в менталитете менеджеров, постоянно их преследуют даже на бессознательном уровне. Проблема перестройки (изменения) мышления с производственного на проектное управление является важнейшей при формировании компетентности специалистов в УП.

Самые устойчивые результаты в управлении изменениями — те, которые приводят к улучшению ментального пространства в менеджменте.

И исходное, и преобразуемое ментальное пространство менеджмента зависят от культуры, традиций цивилизаций, стран. Что бы мы ни говорили, существующая версия ICB ориентирована на западную цивилизацию. Если ICB имеет одной из целей создание наднациональных требований к компетентности специалистов в УП, то следует учитывать принципиальные особенности и восточного менталитета. Что же касается стран СНГ, то здесь можно отметить не только присутствие западного и восточного менталитетов, но и свои специфические особенности.

С методологической точки зрения проблема создания системного ICB заключается не только в стремлении к максимальному охвату базовых ментальных пространств при построении интегрированных международных требований, но и в осознании того, что управление проектами с позиций ICB напоминает парадокс сада Рёандзи в Киото, в котором как бы мы ни старались, в какой бы точке сада мы ни находились, мы никогда не сможем одновременно видеть все камни сада. В этом парадоксе восточная цивилизация близка к западной христианской, в которой существует библейский принцип: «Бог всегда больше». Тем не менее, если ICB строится на системной основе, то они должны стремиться к максимальной полноте охвата наднациональных особенностей, чтобы быть действительно международными.

Чтобы осознать эту методологическую проблему напомним, что в сад Рёандзи можно попасть¹ только пройдя храм Рёандзи: сад и храм являются составными частями храмового комплекса.

¹Т.е. прийти к возможности более высокого уровня системного мышления, системного самопознания.

Суть нашей парадигмы базируется на четком отделении целей бизнеса от целей проектной деятельности, с одной стороны. С другой стороны, мы предлагаем не ограничиваться рассмотрением компетентности менеджера проектов в период его «активной» фазы профессиональной работы, но в оценке компетентности охватить анализом весь его жизненный цикл, начиная от времени его формирования как личности, начального, среднего, высшего и специального образования, отслеживая при этом важнейшие динамические качества формирования профессиональных компетентностей. Эта платформа позволяет устранить многие спорные аспекты управления проектами, выстроить более целостную, ясную системную картину требований к компетентности специалистов в области УП.

О системном охвате ролей проектной деятельности

Требования к компетентности специалистов в УП, предусмотренные ИСВ, довольно близки к описаниям компетенций, даваемых, например, в РМВОК [17], и ограничиваются в основном описанием объектов управления таких, как проекты и программы проектов, в меньшей степени портфелей программ и проектов, и практически не раскрывают темы субъектов, объектов и процесса создания систем управления проектами, систем управления знаниями в УП, корпоративной стратегии и бизнес-процесса УП.

Однако важнейшей проблемой системного становления проектной деятельности любого предприятия является разработка стратегических и методологических подходов к управлению проектами, разработка бизнес-процесса управления проектами и системы управления проектами. Т.е., среди специалистов предприятия должны быть профессионалы, обладающие соответствующими компетентностями. Даже если на каком-то этапе разработки системы управления проектами предприятия привлекаются внешние ресурсы, для ее эффективного внедрения, сопровождения и развития необходимы свои внутренние ресурсы, свои специалисты. Это, прежде всего, такие специалисты как:

- архитектор системы управления проектами;
- менеджер по сопровождению и развитию методологии управления проектами;
- директор проектного офиса предприятия (он же может совмещать роли владельца бизнес-процесса УП, директора корпоративной системы УП);
- менеджер по системному анализу и экспертизе УП;
- менеджер по формированию коллективных компетентностей;

- лидер системы управления знаниями в УП;
- др.

Существующий подход ИСВ в требованиях к компетентности специалистов в области управления проектами не рассматривает в рафинированном виде эти роли.

О требованиях к системе образования и формирования профессиональной компетентности специалистов в УП

Современная ситуация с обучающими центрами в области дисциплин УП такова, что потребители этих услуг ощущают неудовлетворенность. Причина этой неудовлетворенности общесистемная: учебные центры в качестве целей содержания обучения ставят формулировки: дать знания. Эта цель оправдана для школьников, студентов. Но для начинающих (и тем более опытных) специалистов эта цель не корректная. Потребители данных услуг, пройдя базовое обучение, по умолчанию ожидают получить *приращение знаний, приращение компетентности*.

Естественно, для большинства учебных центров достижение подобных целей более трудозатратно. Для этого необходимо не только знать в дисциплинах управления проектами:

- их традиционное содержание;
- их историю;
- национальные особенности;
- мировые достижения,

но и обладать актуальной информацией о:

- текущем уровне знаний слушателей;
- о целях обучения со стороны работодателя слушателей;
- об индивидуальных интересах и личностных ценностях и ожиданиях слушателей.

Для получения этой информации преподавателю (тренеру) надо обладать технологиями преподавания, знать основы психоанализа, технологии эмпатии, междисциплинарного подхода. Но самое важное, преподаватели должны перестроить свои позиции с приоритетности получения «прибыли здесь и сейчас», на позицию:

- профессионального выполнения своей работы
- анализа последствий достижения целей обучения слушателей;
- упреждения рекламаций;
- отказа от пути организации процесса обучения как процесса развлечения, отдыха и введения в «экстаз» слушателей;
- дипломатично для слушателей обосновать и применить базовый принцип: обучение - это не отдых, а труд.

Разделение УП на отдельные области, углубление специализации, привели к дифференциации и обучения в области УП. Преподавание дисциплин УП практически повсеместно дается на основе функционального деления, например, типичные курсы: Управление рисками, Управление качеством проекта, Управление стоимостью, Управление взаимодействием в проектах и т.д. Реалии же проектной деятельности говорят о том, что каждый член команды, особенно в масштабных комплексных проектах, пытается набрать компетентность во всех областях, во всех функциях УП, в том объеме, в той относительной пропорции, в которой от него требует качественная ролевая

инструкция, построенная на анализе лучших мировых практик, на лучших извлеченных уроках. Так, опытный профессионал-администратор проекта, имеет компетентности не только в администрировании документооборота, информационных потоков, ведения общего делопроизводства, но и в области коммуникаций, управления содержанием, качеством, рисками и т.д., вплоть до навыков формирования извлеченных уроков и накопления коллективных компетентностей. Пример уровня ролевой компетентности в разных областях УП приведен в таблице.

Таблица

Пример требуемых уровней ролевых компетентностей в управлении проектами

Ключевые компетенции	Необходимая компетентность*				
	Руководитель проекта	Гл. инженер проекта	Адм. проекта	Менеджер упр.стоимостью	Менеджер по пл.тр.ресурсов
Координация управления проектом	95-97%	20%	75%	20%	20%
Управление интеграцией	90-95	30	20	20	15
Управление целеполаганием и целедостижением	85-98	30-50	5	30	15
Управление стоимостью	50	20	5	95	40
Контроль инвест. макропараметров	30	10	20	95	5
Планирование и учет трудозатрат	50	80	40	20	95
Делопроизводство и документооборот	20	20	95	20	30
Управление рисками менеджмента	95-98	10	5	40	70
Управление предметными рисками проекта	10	95-97	5	10	10
Лидерство/креативность	85	50	5	10	10
...					
Управление содержанием	10-15	90-97	10	10	20

* - За 100% принят «идеальный» уровень гуру.

Следовательно применение нашей парадигмы приводит к реорганизации методологии обучения

специалистов в УП: с практической точки зрения более эффективным является не функционально-

дисциплінарний (областний) підхід, а ролевої. Курси навчання в УП, ефективніше розробляють під ролі проектної діяльності, наприклад: курс для менеджерів планування і урахування витрат (для ресурс-менеджерів), курс для менеджерів по комунікаціям, курс для адміністраторів програм проектів і т.д.

Як правило, між рівнем індивідуальної компетентності і колективною існує розрив. Причин такого розриву багато. Одна з них носить системний характер і корнями уходить в склавившіся системи навчання в області УП, в існуючі системи оцінки компетентності. Так, багато професіоналів в УП мають хороший рівень компетентності в аналітичних методах управління, в аналізі, але при цьому їм не вистачає компетентності в синтезі. Говорячи іншими словами, спостерігається відставання розвитку компетентності в координації від такої в спеціалізації. Особливо цей дисбаланс значимий для таких ролей як керівник програми (великого комплексного проекту), гл. інженер програми, менеджер управління ризиками і змінами програми проектів. Крім того, для подібних ролей важливіше опереження розвитку компетентності синтезу/координації над розвитком прикладних компетентностей.

Синергетичний ефект в формуванні колективних компетентностей

Наявність компетентних професіоналів, спеціалістів в окремих областях УП, ще не гарантує системного закриття питань УП на підприємстві. Крім того, навіть наявність таких спеціалістів в усіх областях знань УП, що володіють високим рівнем компетентності, теж не гарантує цього, т.к. застосування цих ресурсів може бути не узгоджено, фрагментарно. Для ефективного, зрілого процесу УП на підприємстві необхідно створити колективні компетентності.

Колективні компетентності це:

– самодостаточний пул професіоналів, що володіють компетентностями в усіх областях знань УП;

– зріла система управління організаційним потенціалом, консолідацією робіт цих професіоналів; зрілий процес управління індивідуальними компетентностями;

– розвита високотехнологічна інфраструктурна система, що включає ІТ-інструменти, що забезпечують швидкі комунікації, планування, організацію, виконання, аналіз, звітність, архівізацію

інформації забезпечення УП і його взаємодії з іншими процесами управління підприємством;

– система формування, накоплення і обміну/передачі знань, навчання, досвіду від лідерів компетентностей (гуру) іншим членам колективу.

В теперішній час ситуація в формуванні професіональних пулів менеджерів УП така, що серед людей, що мають сертифікати професіональних систем сертифікації, часто зустрічаються такі, які принципово не схильні до проектної діяльності, у них, що називається, немає професіонального «чуття», менеджерської інтуїції, а їх менталітет знаходиться поза ментального поля управління проектами.

Існуюча ситуація з сертифікацією спеціалістів в області УП частково сприяє формуванню хибного уявлення про те, що керівником проектів/програм може бути будь-яка людина, що отримав знання/освіту в ВУЗі або спеціальному навчальному центрі. Далі цій людині достатньо поработати в команді проекту певний час і він може отримати відповідний сертифікат.

Ця ситуація говорить не стільки про те, що багато «фільтрів» сертифікаційних систем працюють не ефективно. Вона вказує на те, що причини їх неефективної роботи потрібно шукати і в основі існуючої парадигми формування системних вимог до компетентності.

В нашій парадигмі пропонується розглядати не тільки придбані, але і вроджені якості спеціалістів. Вплив фактора спадковості на професіональні здібності менеджера проектів певно існує. Генетика неоспорно показала, що поведінкова функція людини в багатьох визначається спадковістю, передаються через ДНК особливостями. Схильність людини до менеджменту на генному рівні показала останні дослідження [18-20].

Важливим елементом професіоналізму в менеджменті і в УП в частності, є самообладання, здатність керувати своїми емоціями. Людина – це нелінійна система: величина подразнюючого джерела і амплітуда реакції на подразнення нелінійні. Якщо менеджер розуміє це, то він звертає особливу увагу на формування своїх компетентностей, приділяючи вдосконаленню механізму, що керує реакцією на джерело подразнення і на амплітуду/величину реакції.

На практиці застосування цієї складової парадигми призводить до того, що в професіональному менеджменті, поряд з важливістю рівня IQ, не менш важливим є рівень EQ

(Emotional quotient – эмоциональный интеллект). Таким образом, в системе формирования, развития и оценки компетентности важнейшей областью должна быть компетентность управления эмоциями. Парадигма предлагает теснее соединить эволюционный и системный принципы в оценке компетентности и процессе становления компетентности. Синергетические принципы, развитые в данной парадигме, приходят к более четкому формированию блока компетентности в самоорганизации.

Предварительные результаты применения парадигмы авторов

Переосмысление подхода к принципам составления перечня компетенций в области управления проектами приводит к изменению/пополнению структуры компетенций. Пример подобной структуры приведен на рис. 2.

Радиальная координата дана в относительных квалитетических единицах: за 100 принят «идеальный» уровень гуру. Очевидно, что используя проектно-ориентированный подход, наполнение элементов этой структуры является отдельной трудоемкой задачей. Ниже, в качестве примера предварительного использования проектно-

ориентированного подхода, приведены некоторые элементы перечня креативных компетенций:

- компетентность в управлении своими персональными ресурсами (здоровье, время, духовные ценности, управление знаниями и др.);
- компетентность анализа систем ценностей заинтересованных сторон;
- компетентность в общей психологии;
- компетентность устойчивости к внешним раздражителям и стрессам;
- компетентность в рефлексии (самоизлучение как технология саморазвития);
- компетентность в области использования измененных состояний сознания;
- способность привлечения ресурса интуиции;
- компетентность применения системного междисциплинарного подхода;
- компетентность в области целеполагания;
- компетентность в области рисков целедостижения;
- компетентность в технологиях преподавания;
- компетентность в наставничестве;
- компетентность в интеграции холистического с операционным (детальным) видением.

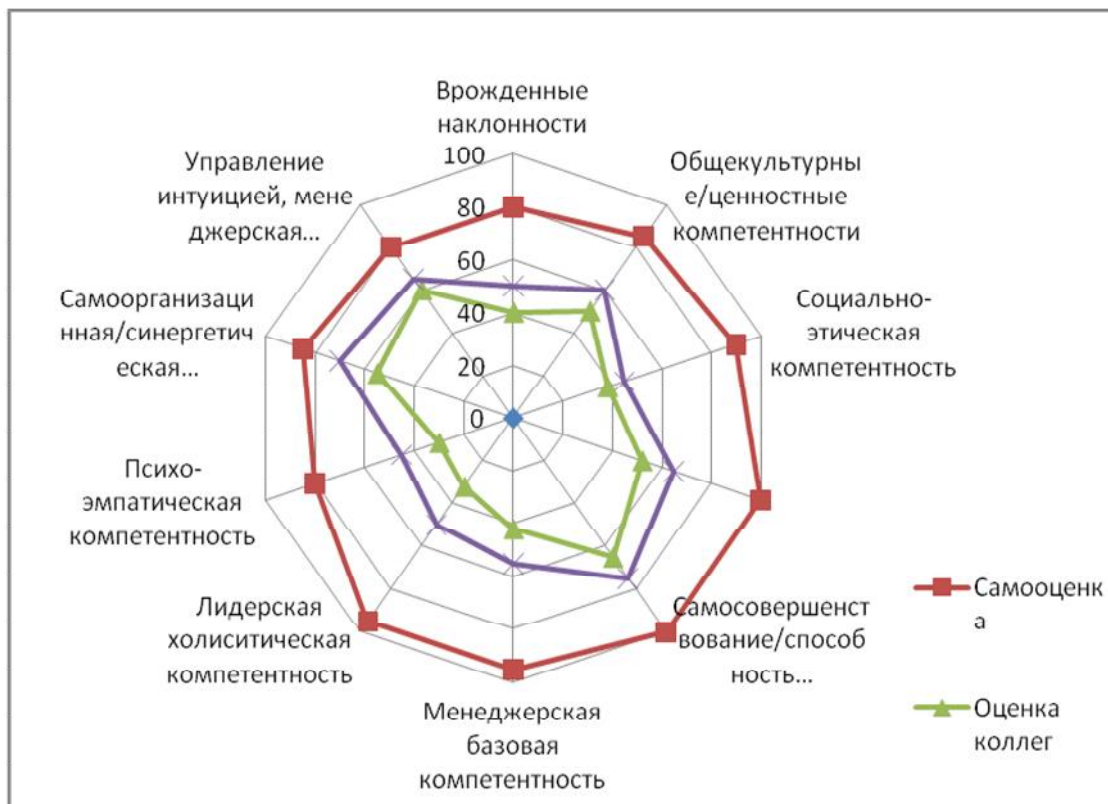


Рис.2. Пример оценки креативной макрокомпетентности руководителя проекта

Выводы

Предложенная парадигма индивидуальной и коллективной компетенции специалистов по управлению проектами базируется на основе разделения целей бизнеса, проектной и операционной/производственной деятельности.

Парадигма системно расширяет охват объектов, субъектов и процессов управления в проектной деятельности.

В системы оценки компетентности специалистов следует ввести оценку как врожденных, так и приобретенных качеств, а также оценку интуитивных, эмпатических, холистических способностей в управлении проектами. Повысить компетентность специалистов в управлении проектами можно, создавая эффективную среду накопления и развития коллективных профессиональных компетенций организации. Процесс обучения и формирования компетентности в УП предлагается дополнить ролевым подходом, в дополнение к существующему функциональному.

Предложенная парадигма предлагает теснее соединить эволюционный и системный принципы в процессе становления компетентности и при ее оценке.

Данный подход может помочь устранить многие спорные вопросы проектного управления и построить более полную, самосогласованную систему требований к компетентности специалистов в области УП.

Список литературы

1. *International Competence Baseline IPMA ICB - IPMA Competence Baseline. Version 3.0. IPMA Editorial Committee. - IPMA: June 2006. -200 p.*
2. Бушуев С.Д., Бушуева Н.С. Компетентный взгляд на управление проектами. Основы профессиональных знаний и система оценки компетентности проектных менеджеров. *National Competence Baseline NCB UA – 3.1-К.: IPIDIUM, 2010. -208с.*
3. Управление проектами. Основы профессиональных знаний. Национальные требования к компетентности специалистов *National Competence Baseline, NCB SOVNET 3.0. / Под общ.ред. В.И.Воропаева.-М.: Проектная Практика, 2010.*
4. Хуторской А.В. Ключевые компетенции и образовательные стандарты. Интернет-журнал «Эйдос», 2002. -<http://www.eidos.ru/journal/2002/0423.htm>.
5. Танака Х. Сценарии управления проектами в многоукладной культуре УП: опыт Японии. *Управление проектами и программы - №4, 2005.*
6. Gareis R. *Business Process Management A new dimension in the maturity model of the Project-oriented Company. - В кн. Vision to Reality - the project management way. 19th World Congress on Project Management, IPMA 2005.-NewDelhi, 2005.*
7. Мак-Кинли М. Различия представлений об успехе проекта — проблема восприятия? *Управление проектами и программы, 4(8), 2006. - С.370-373.*
8. Хаитыров Я.М. Формирование этнокультурной компетентности будущих менеджеров в условиях среднего профессионального образования. *Диссертация к.пед.наук.- Ставрополь, 2006, .186с.*
9. Михеев В. *Живой менеджмент проектов. М.: Эксмо, 2007.480 с.*
10. Бушуев С.Д., Бушуева Н.С. Проактивное управление программами организационного развития. // *Управление проектами и программами.- 04.- 2007, С.264.*
11. Бушуев С.Д., Воропаев В.И., Рач В.А. Системный подход к гармонизации процессов образования и сертификации в управлении проектами *Управление проектами и программы. -№4.-2008.*
12. Цитис Г.Л. Комплексная оценка эффективности проектно ориентированной деятельности на основе системной модели управления проектами. *Диссертация к.эк.наук.- М.; 2009, 190с.*
13. Бушуев С.Д., Неизвестный С.И. Жизненный цикл менеджера проектов в современном мире // *Управління розвитком складних систем.- 6.- 2011.- С.10.*
14. Яценко Ю.Г., Неизвестный С.И. Особенности целеполагания проектной деятельности на разных уровнях зрелости бизнеса // *Управління розвитком складних систем.- 7.- 2012.*
15. Неизвестный С.И., Черных Н.В. Роль измененных состояний сознания при принятии решений в менеджменте // *Управление проектами и программы.- №1-2.- 2012.*
16. Моррис Питер У.Г. Нерелевантность управления проектами как профессиональной дисциплины // *Управление проектами.- №3.- 2005.- С.4-19.*
17. *A Guide to the Project Management Body of Knowledge. Fourth Edition.National Standard of USA ANSI/PMI 99-001-2008, Project Management Institute, 2008.*
18. Chamorro-Premuzic, T., & Furhnam, A. Intellectual competence and the intelligent personality: A third way in differential psychology. *Review of General Psychology, 2006, P. 251-267.*
19. Legare Robert D., *Genetics: Predisposition and Management. Lippincott Williams & Wilkins, Inc., 2011.*

Статья поступила в редколлегию 30.03.2012

Рецензент: д-р техн. наук, проф., С.В. Цюцюра, Киевский национальный университет строительства и архитектуры, Киев.