

Литература

1. Строгилопулос Дж. Инновации в Украине: пропозиції до політичних заходів. Проект ЄС «Вдосконалення стратегій, політики та регулювання інновацій в Україні» EU Project “Enhance Innovation Strategies, Policies and Regulation in Ukraine” / Дж. Строгилопулос, Г. Румпф. – Київ: Фенікс, 2011. – 76 с.
2. Язовских А. Start-up рынка капитала для малых Start-up проектов [электронный ресурс] / А. Язовских. – режим доступа: <http://www.e-executive.ru>.
3. Хмельницкий Г. Управления результатом: новые парадигмы и методы [электронный ресурс] / Г. Хмельницкий // Журнал HRMagazine. – № 9. – 2007. – режим доступа: <http://www.training.com.ua>.
4. P2M Руководство по управлению инновационными проектами и программами: т.1, версия 1.2 / пер. на рус.яз. под. ред. С.Д. Бушуева – Киев: Науковий світ, 2009. – 173 с.
5. Гуревич И. 10 правил успеха стартапа - познавательнo, поверьте! [электронный ресурс] / И.Гуревич. – режим доступа: <http://professional.ru>.

□ □

**Запропоновано практичні рекомендації щодо ефективного застосування в проектах образного, творчого пошуку рішень на основі латерального підходу**

**Ключові слова: латеральний підхід, творчість, нововведення, проекти**

---

**Предложены практические рекомендации по эффективному применению в проектах образного, творческого поиска решений на основе латерального подхода**

**Ключевые слова: латеральный подход, творчество, новшество, проекты**

---

**Practical recommendations for the effective implementation of projects in imaginative and creative solutions based on the lateral approach are offered**

**Keywords: lateral approach, creativity, innovation, projects**

□ □

УДК 65.012

## ЛАТЕРАЛЬНЫЙ ПОДХОД В УПРАВЛЕНИИ ПРОЕКТАМИ

**В.И. Бондарь**

Старший преподаватель\*

Контактный тел.: (048) 725-33-86, 097-994-99-93

E-mail: [vivbond@ukr.net](mailto:vivbond@ukr.net)

**А.Г. Оборская**

Кандидат технических наук, старший преподаватель\*

Контактный тел.: 050-336-27-09

E-mail: [oborska@ukr.net](mailto:oborska@ukr.net)

\*Кафедра управления системами безопасности жизнедеятельности  
Одесский национальный политехнический университет  
пр. Шевченко, 1, Одесса, Украина, 65044

**В.А. Вайсман**

Доктор технических наук, доцент

Директор, Холдинговая компания «Микрон»

ул. Промышленная, 37, г. Одесса, 65031, Украина

Контактный тел.: (048) 234-07-77, 050-492-87-77

E-mail: [vaysman@micron.ua](mailto:vaysman@micron.ua)

### 1. Современное состояние проблемы

Современная методология управления проектами ориентирована, как правило, на примеры “лучшей практики” и их модификацию в соответствии с конкретными условиями внешней и внутренней среды проектов. При этом всегда существует опасность “ловушки компетенций”, когда известные методы и способы переходят из одного проекта в другой, а не совершенствуются [1]. Некоторые проекты приобретают статус безнадежных из-за вертикального планирования на основе пошаговой схемы формирования видения и применения различных средств достижения цели в условиях повышенных рисков с

многочисленными изменениями и коррекцией уже выполненных проектов. Эдвард Жордан характеризует безнадежные проекты, по крайней мере, 50% отклонением от ожидаемых нормальных значений [2]. Поэтому актуальным становится планирование проектов на основе творческих подходов и перекраивания понятий.

### 2. Анализ публикаций и постановка проблемы

Как известно, проекты обладают свойствами уникальности [3]. При этом наиболее существенно уникальность проектов проявляется в реализации

инновационного поведения и мышления из-за “не четко управляемого потока деятельности и осознанного отображения удивительного разнообразия видения мира, способности видеть новые связи там, где раньше их не замечали” [1]. Практическая реализация творческой деятельности включает этапы: определение и организацию целей; отбор фактов и правил; создание механизмов упрощения, сортировки и обобщения; разработка правил вывода и интерпретации результатов; способы генерирования новых идей [1]. В этом ряду ключевое место принадлежит последнему этапу, если происходит отказ от стереотипов, если задача формулируется по-иному, что позволяет принять неочевидное решение. Подобный подход Эдвард де Боно назвал латеральным и определил его как “процесс обработки информации связанный с творчеством и перекраиванием понятий” [4], в отличие от логического подхода, когда совершенствуются уже существующие модели. Латеральный подход состоит в разработке нестандартных приемов, нешаблонных способов, в установлении ранее не используемых горизонтальных, боковых, поперечных связей, направленных в сторону. Таким образом, латеральные подходы связаны с перестройкой старых представлений об объекте и созданием новых моделей.

Латеральный подход развит в книге У.Чан Кима и Р. Моборна [5]. Вместо борьбы с конкурентами авторы рекомендуют сделать конкуренцию ненужной, создавая такой скачек в ценности продукта для потребителя, что тем самым открывает новые горизонты рынка. Инновация ценности – это уже новый способ мышления и воплощения стратегии развития и ухода от конкуренции. Модель четырех действий, предложенная в [5], позволяет разрушить компромисс между дифференциацией и низкими издержками и создать новую ценность. Модель включает действия:

- какие факторы следует упразднить?
- какие факторы следует значительно снизить?
- какие факторы следует значительно повысить?
- какие факторы, ранее не использовавшиеся, следует создать?

Применение модели четырех действий к стратегической канве организации позволяет сформировать абсолютно новый взгляд на старые общепринятые истины.

**Цель публикации** состоит в разработке практических рекомендаций по осмысленному применению в проектах образного, творческого поиска решений на основе латерального подхода.

### 3. Характеристика латерального подхода

Латеральный поход нацелен на поиск решения трудных проблем с помощью необычных методов, которые игнорируются обычным логическим мышлением. Инструменты латерального похода бросают вызов нормальной работе самоорганизующейся системы мозга человека. Творческие способности и инновации – основные источники длительного и глобального успеха в современном изменяющемся мире. Методы латерального мышления опубликова-

ны в книге Эдварда де Боно - эти техники простые, мощные и убедительные [4].

Отличие латерального подхода от логического вертикального поиска решений весьма существенно.

Сравнивая латеральный подход с традиционным логическим, отметим, что латеральное мышление не предполагает обязательного пошагового движения к результату, при котором ошибка в исходной позиции или любом одном действии неминуемо приведет к неправильному выводу (табл. 1).

Таблица 1

Сравнительная характеристика вертикального и латерального подходов

№	Условия поиска решения	
	Вертикальный поиск	Латеральный поиск
1.	Избирательность	Созидательность
2.	Анализ сложившихся условий	Создание новых условий
3.	Требует правильности каждого предыдущего шага	Не требует правильности каждого предыдущего шага
4.	Нужны инструменты отрицания, чтобы заблокировать неверные пути	Предполагает развитие, а не отрицание
5.	Отвергает все постороннее, не относящееся к объекту	Ориентируется на посторонние, случайные идеи
6.	Выбор наиболее вероятного решения	Двигается по пути наименее вероятного решения
7.	Дает определенность – всегда предлагает реальное решение	Повышает вероятность поиска эффективного решения

Латеральное мышление позволяет делать “скачки” в любом направлении и допускает ошибку как промежуточный шаг. Оно избавляет от стереотипов и создает новые модели - оригинальные, творческие, поскольку привлекает интуицию. Этот способ мышления парадоксален, но эффективен. Мозговой штурм построен именно на латеральном подходе. Основное преимущество идей латерального подхода в том, что он не отвоевывают долю уже существующего рынка для некоторого продукта, а создает новый продукт с новыми потребительскими свойствами.

### 4. Поиск решения на основе латерального подхода:

- выбираем идею, с которой будем работать,- это может быть товар, услуга или остальная часть проекта - “выбор фокуса”;
- при работе с товаром или услугой выбираем уровень: товара, рынка, остальные части проекта;
- применяя технологию де Боно, осуществляем “латеральный сдвиг”;
- оцениваем и обрабатываем результаты, создавая необходимые нам продукты или методы их продвижения - “осуществление связи”.

*Латеральный сдвиг* (по уровням) можно применять для всех элементов проекта (product, price, place, promotion). Сначала необходимо выбрать фокус и определить, что именно следует изменить в продукте проекта. Обычно выбор падает на один из трех уровней: на уровень рынка, продукта или на остальную часть маркетингового комплекса (цена и промоушн).

*Рыночный уровень.* Можно изменить один аспект: потребность или полезность; цель; место; время; ситуацию; опыт.

*Уровень продукта.*

Можно применить к продукту (материальному товару, упаковке, использованию или покупке) один из шести методов: замену; исключение; комбинацию; обратный порядок (реорганизацию); усложнение (гиперболизацию); (перезаказ).

*Остальные части проекта.*

Можно применить иную оценку:

- формулу ценообразования;
- формулу коммуникации;
- формулу распространения

В качестве примера применения латерального подхода приведем реализацию проекта создания новой упаковки для шариковых винтовых передач

(ШВП), которые представляют собой изделие в виде винта с гайкой длиной до 4-х м. Традиционно транспортировка ШВП к потребителю осуществлялась в жесткой деревянной таре, для изготовления которой на предприятии был организован цех упаковки. В результате анализа задачи предложено *заменить* деревянные ящики на картонные тубусы, которые изготавливаются на специализированном предприятии. Дополнительно к функциям сохранения ШВП в процессе транспортировки упаковка стала носителем рекламной информации, которая наносилась на тубус при его изготовлении.

---

## 5. Выводы

---

Использование латерального подхода в проектном менеджменте позволяет избавиться от существующих стереотипов за счет создания новых оригинальных и творческих моделей. Этот подход парадоксален, но эффективен. Основное преимущество идей латерального подхода в том, что он ориентирован на создание нового продукта с новыми потребительскими свойствами.

---

## Литература

1. Креативные технологии управления проектами и программами : Монография / под. ред. С.Д. Бушуева. – К. : «Саммит Книга», 2010. – 768 с.
2. Йордан Э. Путь камикадзе: „Смертельный марш“. Полное руководство для разработчика программного обеспечения по выживанию в безнадежных проектах / Пер. с англ. – Prentice Hall, 1997. – М. : Инфо-Пресс, 2004. – 108 с.
3. Вайсман, В.А. Теория проектно-ориентованого управления: обоснование закона Бушуева С.Д. / В.А. Вайсман, В.Д. Гогунський, С.В. Руденко // Наук. записки Міжнар. гуманіт. ун-ту: Збірник. – Одеса : МГУ, 2009. – С. 9 – 13.
4. Боно, Э. Почему мы такие тупые? / Пер. с англ. – СПб. : Питер, 2008. – 242 с.
5. Ким, У. Чан. Стратегия голубого океана / У. Чан. Ким, Рене Моборн / Пер. с англ. – М. : НИРРО, 2005. – 272 с.