

О ПРИМЕНЕНИИ ТАКСОНОМИИ В ПРОЕКТНОМ УПРАВЛЕНИИ

Статья посвящена весьма важной, но малоизученной теме — значимости применения таксономии в управлении проектами и программами. Особая актуальность рассматриваемых проблем связана с нехваткой ресурсов в современных кризисных условиях ведения бизнеса, когда проекты и программы проектов вынуждены бороться за распределение и перераспределение жестко ограниченных средств в портфеле проектов предприятия.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА: управление портфелем проектов предприятия, метрики и индикаторы систем классификации, эффективное использование таксономии



Зуева Анастасия Геннадиевна — аспирант кафедры управления программами и проектами ГАСИС. Основные сферы профессиональных интересов: анализ, разработка и оптимизация бизнес-процессов, разработка и внедрение корпоративных систем управления проектами. Соавтор книги «Практика и проблематика моделирования бизнес-процессов» (г. Москва)



Неизвестный Сергей Иванович — к. ф.-м. н., практикующий менеджер проектов, имеет большой опыт руководства крупными российскими и международными проектами в области информационных технологий, систем управления проектами. Автор более 120 публикаций в российской и зарубежной печати. Член IPMA, PMI, SOVNET, других международных организаций. В 2003 г. SOVNET признан лучшим менеджером проектов России (г. Москва)

ВВЕДЕНИЕ

Таксономия (от греч. taxis — строй, порядок, расположение по порядку и nomos — закон) — теория классификации и систематизации сложно-организованных областей действительности, имеющих обычно иерархическое строение (органический мир, объекты географии, геологии, языкознания, этнографии и т.д.). *Таксон* — группа объектов, предметов, объединяемых по каким-либо признакам, свойствам в одну категорию [1].

Понимая масштаб применения таксономии в проектном управлении, мы отдаем себе отчет в том, что в рамках одной статьи невозможно охватить все аспекты, связанные с данной темой. По этой причине в нашей публикации мы осветим вопрос тезисно, декларативно, попытаемся обозначить важность использования таксономического подхода в области проектного управления. Основное внимание мы направили на рассмотрение применения таксономии в процессах разработки и использования классификаторов проектов и ближайших смежных с этим аспектов.

К сожалению, в доступной нам литературе и другой печатной информации мы не нашли описания системного применения таксономии в области знаний управления проектами. Скучные упоминания об использовании таксономии носят, как правило, фрагментарный или случайный характер. Некоторые базовые элементы применения таксономических начал в проектной деятельности можно найти в специализированной литературе [2–7]. Однако такие работы вряд ли можно отнести к целенаправленному, методическому исследованию применения таксономии в управлении проектами в отличие от других работ по этой тематике [8–12], в которых применение таксономических принципов рассматривается более подробно.

Выполнение одного обособленного проекта ни в коей мере нельзя сравнивать с выполнением этого же проекта, если он входит в состав портфеля проектов, в условиях конкуренции проектов за ограниченные ресурсы. Как добиться минимизации распыления ресурсов, усилий и средств на второстепенные незначимые мероприятия и целенаправленно достигать стратегических результатов? Найти ответ на этот важный вопрос менеджмента можно с помощью привлечения таксономии, систем классификации элементов управления. В управлении проектами это объекты, к которым относятся проекты, программы, портфель проектов, и субъекты, к которым относятся руководство предприятия, команды проектов, коллектив предприятия в целом, внешние участники бизнеса, процесс классификации [9] и собственно сам классификатор. Профессиональная и системная классификация элементов управления позволяет выявить глубинные причинно-следственные связи и фундаментальные различия между ними, что является важным фактором на пути становления процесса стратегического управления портфелем проектов, управления предприятием.

В силу своей фундаментальной сущности проектная деятельность всегда имеет дело с новизной, с нерешенными новыми проблемами, т.е.

с элементами творческого подхода и принятием ответственности со стороны членов команды проектов, членов коллектива. В этой связи инструменты обобщения, инструменты таксономии играют значительную роль и позволяют существенно повысить эффективность управления портфелем проектов предприятия и предприятием в целом, являясь одним из рычагов управления его стратегией.

1. ОСНОВНЫЕ ТАКСОНОМИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ В РАЗРАБОТКЕ КЛАССИФИКАЦИОННОГО КОНСТРУКТИВА

Метрики классификации могут конструироваться на основе различных групп признаков.

■ *Многозначные признаки* — метрика представляется несколькими дискретными признаками (например: правша-левша — амбидекстр, интроверт-экстраверт — гетероверт).

■ *Вероятностные признаки* — метрика представляется несколькими наборами вероятностных признаков, когда один может плавно перетекать в другой, а индикатору метрики соответствует величина вероятности того или иного признака; значение индикатора находится в диапазоне пересечения доверительных интервалов (областей толерантности) двух или более классификационных признаков метрики, задаваемых фильтром классификатора (например, метрика компетенции: совершенный уровень — профессиональный — начальный — дилетантский, что соответствует следующим диапазонам компетентности: 100–95%, 97–80%, 80–50%, менее 50%).

■ *Взаимоисключающие признаки* — два взаимоисключающих признака. Этот принцип называют *дихотомическим*, а признаки в нем *бифуркационными*, т.е. в определенный период времени может быть либо один, либо другой признак (например: практический — теоретический, принудительный — доверительный и т.д.).

■ *Взаимодополняющие признаки* — два или более признака без перекрытия значений

в отличие от *вероятностных* признаков (например, метрика *тип деятельности*: производственная, проектная и т.д.).

2. ТАКСОНОМИЯ И ЕЕ ПРИМЕНЕНИЕ В УПРАВЛЕНИИ ПРЕДПРИЯТИЕМ И ЕГО ПРОЕКТАМИ

Применение таксономии в практике управления предприятием не сводится лишь к процедуре классификации элементов управления. На предприятиях с развитыми бизнес-процессами таксономия привлекается для системной разработки и внедрения классификаторов и только после этого запускается рабочий процесс классификации как таковой.

В качестве примера применения таксономии можно привести область менеджмента, связанную с формированием плана работ в проектной и производственной деятельности предприятия. В современной технологии управления этот элемент управления называют СДР (структурная декомпозиция работ, в англоязычной литературе — Work Breakdown Structure, WBS). В профессиональных, зрелых корпоративных системах управления проектами (КСУП) аббревиатуру СДР представляют двумя разными сущностями:

- 1) структура декомпозиции работ;
- 2) структурная декомпозиция работ.

Структура декомпозиции работ является основной областью применения таксономии, структурная декомпозиция работ — областью применения процедуры классификации. Образно говоря, при классификации работ мы конструируем «шкаф с полочками», а затем заполняем «полочки» самими работами. И прежде чем раскладывать работы, нужно знать, куда их раскладывать и как. Очевидно, что приоритет в данном случае остается за таксономией: даже если мы составим полный, исчерпывающий перечень работ, но разложим эти работы не по тем «полкам», общий результат выполнения всей совокупности работ будет несистемным, некачественным, может

случиться и так, что процесс вообще не будет иметь никакого результата.

Порядок действий при применении таксономии может выглядеть так:

- системный обзор объекта таксономии на предмет выделения возможных метрик;
- системный обзор объекта таксономии на предмет выделения значимых метрик (например, с точки зрения бизнес-целей);
- определение значимых индикаторов метрик (например, цифровых значений);
- проверка найденных метрик и их индикаторов на тестовых массивах данных, пилотных выборках;
- коррекция метрик и индикаторов по результатам пробного применения;
- экстраполяция метрик и индикаторов на репрезентативную выборку (например, на полную выборку, на генеральную совокупность);
- создание таксономического шаблона, каркаса таксономической конструкции;
- выявление требований к субъектам таксономии (например к разработчикам процесса классификации, руководителю процесса, исполнителям);
- разработка процесса классификации;
- запуск, сопровождение, развитие процесса классификации.

Примером базовых принципов применения таксономии в управлении проектами могут быть следующие принципы.

1. Применение таксономии к разработке классификаторов должно соответствовать конкретным целям и SMART-принципу.

2. Классификация должна проводиться с позиций системного подхода. Иерархическая структура классификаторов должна отражать системные взаимосвязи наблюдаемых явлений, в частности, в одну группу не должны непосредственно объединяться метрики разных уровней рассмотрения, т.е. нерядоположные сущности. При применении таксономии необходимо учитывать системообразующие характеристики объекта.

3. При применении таксономии необходимо учитывать степень объективности определения входных параметров объектов классификации, их точность и надежность определения.

4. Необходимо соблюдать однозначность применения процедуры классификации ко всей выборке объектов классификации.

5. Основа значимости результатов работы классификатора — репрезентативность выборки объектов классификации.

6. Классификация должна предусматривать учет характеристик и особенностей субъектов таксономии: кто занимается и будет заниматься классификацией, кто руководит процессом классификации, какова степень субъективизма в этом процессе.

7. Конструктив классификатора обеспечивает максимальную эффективность (минимум затрат и максимум качества) с точки зрения достижения стратегической цели портфеля проекта. Классификатор — это и анализатор, и систематизатор, и диспетчер, и фильтр объектов классификации.

3. ИНСТРУМЕНТАЛЬНОЕ ПРИЛОЖЕНИЕ ТАКСОНОМИИ И ЕЕ СВЯЗЬ С ДРУГИМИ ЭЛЕМЕНТАМИ УПРАВЛЕНИЯ

3.1. Таксономия как системообразующий инструмент КСУП предприятия

При системном подходе к управлению всеми проектами предприятия, портфелем проектов таксономия проникает во все элементы процесса УП. Она же является одним из системообразующих составляющих КСУП. Уже на этапе становления стратегических целей предприятия при определении бизнес-целей необходимо привлекать таксономию. Естественно, что формирование продуктивной организационной структуры предприятия (ОСП) также базируется на применении таксономии, не говоря уже о проблемах инструментария КСУП и единой информационной системы предприятия. Проиллюстрируем

на примере связь таксономии с проблемой применения инструментов КСУП.

Мало кто из менеджеров российских предприятий знает, что практически во всех корпоративных инструментах УП есть параметр *приоритет задачи*, а если они и замечали его, то, скорее всего, не совсем понимают, как и зачем его можно использовать.

В Инструментальной системе управления проектами к портфелю проектов применяется метрика классификатора *приоритет проекта*. Конкретное значение метрики называют индикатором. Например, метрика *приоритет проекта* может иметь пять значений: от высшего (*один*) до низшего (*пять*). В зависимости от значения индикатора на выполнение проекта выделяются соответствующие ресурсы. В частности, процедура выделения ресурсов на проект в соответствии с его приоритетом может регламентировать недоступность ресурсов проектов высокого приоритета для проектов более низкого приоритета. Доступ к ресурсам в проектах с равным приоритетом возможен только по согласованию с руководителями проектов и руководителем «ресурсодержащего» подразделения. Таким образом, если руководитель проекта «получил» от руководства предприятия приоритет своего проекта, например *три*, он может забрать ресурсы у проектов приоритетов *пять* и *четыре*, может использовать ресурсы проектов с приоритетом *три* при использовании предписанной схемы согласования, но ему недоступны ресурсы, используемые проектами с приоритетом *два* и тем более *один*. Приоритет проекта устанавливается не руководителем проекта, но, как правило, генеральным директором предприятия. Именно руководитель предприятия устанавливает приоритет проекта, понимая, какое место данный проект занимает в функционировании предприятия в целом, какое финансово-экономическое, социальное, политическое и пр. значения он имеет. Параметр *приоритет* проекта позволяет сконцентрировать ресурсы на стратегически важных для предприятия направлениях, позволяет

не распылять ограниченные средства. Этот параметр может быть использован как рычаг реализации стратегического управления портфелем проектов. И рычаг этот находится в руках руководителя предприятия.

В практике профессионального менеджмента таксономия применяется как технология построения структур проекта. В этой связи таксономия может делиться на прикладные разделы, например:

- таксономия бизнес-процессов;
- таксономия ОСП;
- таксономия портфеля проектов;
- таксономия в целеполагании;
- таксономия качества;
- таксономия проблем;
- таксономия рисков;
- таксономия в управлении изменениями;
- таксономия контроля и отчетности;
- таксономия психоаналитических методов и

психологических портретов участников проекта и др.

Следует отметить, что практически все предприятия так или иначе применяют таксономические подходы, но большая часть российских предприятий либо только еще пытается освоить этот подход, либо применяет его фрагментарно. Причем фрагментарное использование таксономических инструментов может использоваться:

- частично в одном из перечисленных выше прикладных разделов;
- либо относительно полно в одном из разделов;
- либо относительно полно в нескольких разделах.

Системно, со стопроцентной полнотой охвата, осознанно и целенаправленно таксономия в бизнес-практике современных российских предприятий не применяется. Однако метод таксономии только тогда становится эффективным, когда его используют не в отдельных бизнес-процессах, а по отношению ко всей структуре управления предприятия. Если ввести инъекцию в руку и при этом наложить (осознанно, а скорее неосознанно) жгут на эту руку, то разовьется гангрена, а руку в конечном

итоге придется ампутировать. Именно такой процесс часто и наблюдается в практике российского бизнеса: спонтанные, а иногда и частично продуманные намерения и попытки применить системный, таксономический подход либо так и остались на бумаге, либо постепенно сходили на нет, либо превращались в видимость.

3.2. Таксономия как стартовый инструмент процесса упорядочения и снижения хаоса в управлении

Одним из эффективных методов познания природы, изучения различных явлений и привлечения накопленных знаний на службу человеку является таксономия. Мир не может быть черно-белым, он наполнен цветами, их оттенками и полутонами. Мир не может быть однозначно четкой, полностью детерминированной системой. Однако восприятие человека устроено так, что он во всем стремится к определенности. Неопределенность настораживает, формирует постоянную напряженность, вносит внутренний дискомфорт, пугает. Разумная, рациональная деятельность человека направлена на систематизацию имеющихся ресурсов, получаемой информации, знаний и опыта. Именно посредством этого человек достигает одну из своих важнейших целей: энергетическую, пространственную, культурную, духовную экспансию, т.е. то, что мы обычно называем поступательным развитием. Эти особенности таксономии в масштабе отдельного проекта, портфеля проектов могут в значительной мере помочь в преодолении управленческого, методического, технологического «хаоса», увеличить эффективность и прибыльность предприятия.

3.3. Таксономия как мерило зрелости организации и бизнеса

Применение таксономии есть следствие становления зрелости¹. Успешное применение

¹ Согласно определениям, приводимым в толковых словарях, в данном случае под зрелостью понимается *самодостаточность, способность к саморазвитию*. — Прим. авт.

таксономии — следствие высокого уровня зрелости, высокой организации мотивированности коллектива предприятия на достижение стратегических целей. Таксономия эффективна для изучения, анализа сложных комплексных явлений и управления ими. Применение таксономии позволяет подчинить управление новым требованиям, приспособить его к новым задачам и условиям жизни. Это позволяет дифференцировать уровень зрелости бизнеса (бизнес-процесса) с высокой точностью, надежностью и управлять предприятием с большей эффективностью.

Применение таксономии позволяет сравнительно точно и надежно определять потенциал развития предприятия. Важной характеристикой потенциала развития предприятия является возможность (способность) действовать в условиях неопределенности. Проекты, проектная деятельность, процессы непрерывного самосовершенствования отличаются известной степенью неопределенности, которая постепенно устраняется по мере разработки проектов, приводя к перепределению проблемы. Для зрелого бизнеса характерно также стремление доходить до сути проблемы, выяснять истинные причины явлений и работать не столько с их следствиями, сколько именно с ними самими [10–11].

3.4. Таксономия — база для продвижения системного принципа организации бизнеса

Таксономия есть один из основных инструментов саморегуляции, синергетики предприятия в организации обратной связи процесса управления. Это один из основных инструментов системного решения проблем. Она позволяет создать цельную, многостороннюю картину предмета исследования, проблемы, явления, реализовать базовый принцип системности, т.е. полноту охвата, и рассмотреть явление комплексно.

В связи с этим приведем пример из практики управления проектами в российском нефтегазовом бизнесе. Рассматривая предложение по применению подходов PMI PMBoK Guide [8] для построения структур проектного управления, один из опытных топ-менеджеров российской нефтегазовой компании, не найдя в предложенном подходе отдельной области УП *управления безопасностью проекта*² и других важных элементов данного вида бизнеса, дипломатично отложил в сторону предложенную методику. Однако, изучив методику ISB IPMA / НТК СОВНЕТ [9,12], он уверенно принял решение взять ее за основу при построении КСУП. Этот системно мыслящий прагматик увидел во втором методе существенное приближение к полноте охвата жизненно важных проблем УП его бизнеса, т.е. более обоснованный системный подход.

Таксономия неэффективна вне системного принципа. Ее применение оправданно только с использованием всего системного арсенала: взаимной обусловленности всех элементов области применения таксономии, полноты охвата этих элементов, иерархического создания структур, целеполагания в создании таксономических конструкций, ведущих к обретению новых свойств результатов таксономического процесса. Часто таксономия используется односторонне, и тогда результат ее оказывается неполным, а порой он и вовсе дискредитирует ее применение как таковое. Так, например, виды деятельности на предприятии можно разделить на два основных типа: *производственный* и *проектный*. И в этом случае многое зависит от последующего применения данной классификации. Если предприятие проектно-ориентированное, а в его делопроизводстве выстраивается паритет этих типов деятельности, то построить эффективную организационную структуру, например *усиленную матричную*, вряд ли удастся. С другой стороны, даже если руководство предприятия понимает

² Руководство многих российских предприятий нефтегазового бизнеса ставит область знаний УП *управление безопасностью проекта* на третье место по важности после *управления содержанием и управления сроками проекта*. — Прим. авт.

приоритетность проектной деятельности, но при этом в организации процессов *взаимодействия* (в других терминах в *управлении коммуникациями*) доминантой являются *вертикальные* связи в ущерб *горизонтальным*, то и в этом случае применение таксономии не будет иметь положительного эффекта, а скорее всего наоборот. Таким образом, мы приходим еще к одному выводу: применение таксономии оказывается неэффективным без использования иерархических принципов, без определения приоритетности в рядоположенных элементах, без системного построения собственно таксономии оценок результатов и анализа достижения целей ее применения.

3.5. Таксономия как инструмент повышения производительности труда и бизнес-процессов

Таксономия позволяет существенно повысить производительность познавательных технологий (таксономия баз знаний). Важнейшим индикатором зрелости предприятия, высокой производительности труда является интегральный уровень компетентностей его сотрудников. (Собственно, и саму сущность *компетентностей* применение таксономии переводит в более четкое и однозначное понимание: *компетентность* — это совокупность *знаний опыта и навыков*.) Без систематизации знаний, опыта и навыков каждого сотрудника предприятия, без организации системы обмена, накопления опыта, знаний, навыков, принципиально невозможно профессиональное совершенствование, непрерывное улучшение эффективности деятельности предприятия. В этой связи важную роль играет структуризация профессиональных знаний и компетентности сотрудников [11]. На предприятиях, не использующих системный, таксономический подход в создании подобных систем, каждый сотрудник работает по сути индивидуально, он не имеет полноценной возможности передать свой опыт, знания, навыки другим сотрудникам. Это значительно осложняет формирование продуктивной

корпоративной культуры, благоприятной рабочей атмосферы, атмосферы взаимопомощи, взаимовыручки, приводит к необходимости совершать лишние действия, прикладывать ненужные усилия, это ведет к высоким затратам, снижает производительность труда, устойчивость и надежность работы бизнес-процессов. На предприятиях, где заботятся о накоплении, обмене и развитии «банка знаний», где сформирована система внутреннего обучения, повышается уровень управляемости ресурсами и организацией в целом, снижается зависимость от ключевых экспертных ресурсов при передаче знаний и навыков новым сотрудникам и при расширении масштабов бизнеса, тиражировании собственных решений. Самым значимым в процессе повышения производительности труда является обеспечение непрерывного распространения в коллективе лучшего опыта, навыков, приемов и совершенных технологий, высокоэффективных видов сервисного обеспечения.

4. ПРИМЕРЫ МЕТРИК И ИНДИКАТОРОВ ТАКСОНОМИИ

1. *Критерий классификации по важности* влияет на уровень доступности ресурсов в проектах и на методику их выделения. По сути это приоритет проекта, устанавливаемый руководством. Является рычагом стратегического управления ресурсами, портфелем проектов. Пример индикаторов метрики «Важность» проекта приведен в таблице.

2. *Критерий классификации по типу проекта* влияет на выбор методики управления и шаблона проекта. В зависимости от типа проекта выбирается одна из шести методик реализации проекта и соответствующий шаблон.

3. *Критерий классификации по стоимости* влияет на методику ведения проектов (защита финансовых меморандумов проекта и мониторинг затрат и инвестиционных показателей проекта, выделения и использования ресурсов).

Таблица. Пример метрик и индикаторов классификатора проектов

№ п/п	Таксономическая метрика (критерий классификации)	Индикатор (значение метрики)					
		A	B	C	D	E	F
1.	По важности (для достижения бизнес-целей) *	Приоритетный	Важный	Повседневный			
2.	Тип проекта	Тип бизнеса 1	Тип бизнеса 2	Тип бизнеса 3	Тип бизнеса 4	Тип бизнеса 5	Проекты развития
3.	По стоимости	Очень крупный (более \$5 млн)	Крупный (\$2–5 млн)	Средний (\$1–2 млн)	Малый (от \$50 тыс. до \$1 млн)	Локальный (до \$50 тыс.)	
4.	По уровню участия **	Корпоративный (в рамках холдинга)	Масштабный (в рамках группы предприятий)	Комплексный (в рамках предприятия)	Монопроект (в рамках одного подразделения предприятия)		

* Типы критериев важности:

- приоритетный — проект, направленный на реализацию значимых стратегических бизнес-целей, в проектной деятельности выполняется в первую очередь, на него выделяются все необходимые ресурсы;
- важный — проект, имеющий косвенное влияние на достижение бизнес-целей предприятия;
- повседневный — проект, выполняемый в рамках стандартных обязанностей подразделений предприятия (как правило, носит характер фоновой деятельности).

** Типы критериев уровня участия:

- корпоративный — проект, в котором задействованы сотрудники всех структурных подразделений предприятия и заинтересованные подразделения холдинга или иных предприятий, входящих в холдинг;
- масштабный — проект, в котором задействованы сотрудники всех структурных подразделений предприятия и группы предприятий холдинга;
- комплексный — проект, в котором задействованы сотрудники нескольких структурных подразделений предприятия;
- монопроект — в рамках одного подразделения предприятия.

4. *Критерий классификации по уровню участия* влияет на перечень участников проекта, состав проектной команды, методику обмена информацией в проекте, степень ответственности и отчетность в проектах (см. таблицу).

При составлении классификатора проектов не следует поддаваться соблазну охватить как можно больше критериев оценки. Технология составления классификатора может быть следующей:

- составление полного перечня метрик проектов (с проведением анализа своими специалистами и/или привлечением профильных экспертов);
- оценка степени влияния метрики на проект, портфель проектов, бизнес-цель предприятия;
- приведение оценки влияния в одну метрику (например в ROI предприятия);
- ранжирование метрик в единой шкале оценки;
- отбор четырех-пяти самых значимых метрик;

- повторный анализ достаточности выбранных метрик с проекцией их на портфель проектов и при необходимости коррекция состава выбранных критериев.

Так, например, в вопросе конструирования классификатора проектов многие разработчики имеют дело с метрикой *длительность проекта*. Без применения таксономических принципов результат данной работы будет перегружать конструктив классификатора. Если же подойти к решению этой проблемы системно, применив таксономию, то можно обоснованно упростить классификатор. С системной точки зрения данная работа начинается с составления полной выборки всех проектов предприятия: и тех, что выполняются, и тех, что выполнены, и тех, что планируются в будущем согласно плану развития предприятия. Затем проводится частотный анализ проектов по параметру *длительность*, исследуется распределение проектов по длительности

на предмет выявления сгруппированности (кластерный анализ) и проводится сопоставление результатов этого анализа с распределением проектов по длительности и опытом ведущих специалистов предприятия в данной области. Предположим, в результате этого анализа мы пришли к выводу, что обоснованно делить проекты по длительности на три группы:

- 1) *краткосрочные*: проекты с длительностью менее двух месяцев;
- 2) *среднесрочные*: проекты с длительностью от двух месяцев до двух лет;
- 3) *долгосрочные*: проекты с длительностью более двух лет.

Далее создаем выборку сущностей проектов, на которые это деление значимо влияет. Предположим, что самая значимая сущность в нашем случае — это организация обратной связи, периодичность отчетности в жизненном цикле проекта. Опыт многих успешно работающих предприятий показывает, что наиболее эффективной периодичностью отчетности для *среднесрочных* проектов является *еженедельная* отчетность. Отчетность в *краткосрочных* проектах может быть *ежедневной*, а отчетность в *долгосрочных* проектах — *ежемесячной*. С другой стороны, анализ объема выборки краткосрочных проектов показывает, что, во-первых, этих проектов на предприятии, как правило, менее 5%, во-вторых, их приоритет обычно низкий. Последнее обстоятельство показывает, что ни один руководитель предприятия не будет требовать *ежедневной* отчетности по малоприоритетному двухмесячному проекту: в данном случае здравый смысл и параметры делопроизводства диктуют, что достаточно использовать отчетность по этим проектам раз в неделю. Анализ выборки долгосрочных проектов показывает, что, несмотря на относительно небольшое их количество в портфеле проектов предприятия, они, как правило, имеют очень высокий приоритет. По таким проектам руководство, подчеркивая их важность для предприятия, требует не *ежемесячной* отчетности, а *еженедельной*. Таким образом, мы приходим к выводу, что

на данном предприятии все процедуры отчетности по проектам сводятся к *еженедельной* отчетности. В целом проведенный анализ показывает, что в классификаторе проектов данного предприятия метрика *длительность* не нужна.

В проблеме оптимизации классификатора (нахождения оптимального количества и качества метрик) всегда присутствует дилемма: полнота и простота. Чем меньше метрик в классификаторе, тем проще и понятнее процесс классификации.

Тяжело управлять автомобилем с пятнадцатью педалями.

5. ПРИМЕР ПРИМЕНЕНИЯ ТАКСОНОМИИ ДЛЯ СОЗДАНИЯ ФИЛЬТРА ИДЕЙ ПРОЕКТОВ

Важной составляющей жизненного цикла проекта является процесс работы с идеями проектов, который является стартовым элементом фазы «Инициация». Относительно портфеля проектов предприятия процесс работы с идеями проектов является ярким показателем наличия стратегического управления портфелем проектов и предприятием в целом.

Основные задачи применения таксономии в процессе работы с идеями.

1. Проведение системного, полного сбора идей, их учета и хранения.
2. Создание конструктива метрик идей.
3. Разработка технологии оценки, технологии измерения индикаторов идей.
4. Разработка инструмента системного анализа идей.
5. Разработка эффективной процедуры технико-экономического обоснования (ТЭО) проекта.
6. Разработка конструктива критических значений индикаторов идей (принципы функционирования и построения фильтра идей).
7. Разработка процедуры сопоставления входных индикаторов проекта с параметрами фильтра (процедуры объективной фильтрации, сопоставления входных параметров идеи с установленными параметрами фильтра).

8. Создание инструмента принятия решения:
■ убрать идею как в принципе несостоятельную (поместить в соответствующий раздел архива идей);

■ отложить идею как несвоевременную;
■ пересмотреть, уточнить параметры идеи и обстоятельства ее реализации;
■ выполнить (перевести в стадию активизации инициирования проекта).

9. Разработка процедуры диспетчеризации архива идей.

10. Разработка процедуры реинжиниринга и улучшения процесса работы с идеями.

11. Перевод идеи в состояние проекта.

Собственно фаза инициации проекта и заканчивается принятием решения о целесообразности начала проекта, и базовым инструментом для такого объективного решения может быть таксономия.

Классификатор идей может строиться, например, на таких метриках:

- источник идеи (профессиональность, надежность, авторитетность);
- крупномасштабный уровень (межгосударственный, государственный, отраслевой и т.д.);
- характеристики объекта (сложность, системность, одно- или многофункциональность);
- тип объекта: полностью уникальный объект, инновационно-ориентированный, систематический (типичный, рядовой, стандартный);
- связь с другими объектами (связан / не связан с другими идеями, связан / не связан с проектом портфеля, связан / не связан с существующими бизнес-процессами предприятия);
- отношение объекта к субъекту: внешний, внутренний, смешанный (внешний и внутренний);
- структура объекта: комплексный, индивидуальный (перейдет в программу проектов, в мультипроект, в монопроект);
- расчетная величина трудозатрат и затрат других ресурсов;
- расчетная величина прибыльности реализации;

■ расчетная величина рисков, связанных с объектом, субъектами и процессом реализации идеи;

■ зависимость от степени влияния внешнего окружения предприятия;

■ морально-этические характеристики (требует привлечения «белых», «серых» или «черных» схем реализации, диктуемых окружением проекта).

Очевидно, что несистемный подход в работе с идеями, необъективный, необоснованный запуск отдельных проектов часто приводит к остановке проекта, его ликвидации или убыточному завершению, к утрате дорогостоящих ресурсов, к снижению ROI предприятия, к разрушению корпоративной культуры. Все это, безусловно, вредит имиджу предприятия в целом.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Применение таксономии в управлении проектами, в управлении предприятием позволяет минимизировать хаос в процессе управления, не делать «лишних движений», не расплывать ресурсы, а осознанно, системно идти к достижению общей цели, реализуя принятые стратегии управления. Если в фундаменте управления предприятием будут отсутствовать разработанные и внедренные на системной основе механизмы и правила анализа, диспетчеризации, классификации и распределения ресурсов, объектов, субъектов и процесса управления, то невозможно говорить о высокоэффективном зрелом менеджменте да и бизнесе в целом на данном предприятии.

Недооценка значимости применения таксономии в менеджменте, в методологии проектного управления снижает возможности структурированного построения высокоэффективных систем управления предприятием, реализующим свою миссию и стратегические цели. Значительные сложности применения таксономии в проектном управлении связаны не с неспособностью классифицировать имеющиеся на предприятии

элементы бизнеса, классифицировать имеющиеся компетенции, но с неспособностью классифицировать некомпетентности. Классификация незнания — вот одна из проблем современного проектного управления, как бы парадоксально это ни прозвучало. И эту проблему можно решить, отойдя от традиционных принципов методических разработок, базирующихся на *конкуренции*, если в смысле методики управления руководители предприятий осознают силу и преимущества

сотрудничества, пойдут на объединение усилий, накопленного опыта и знаний, применят системный (в том числе и таксономический) подход к полноте охвата всех процессов в масштабе предприятия, объединения, отрасли, страны.

В последнее время IPMA и Российская ассоциация управления проектами особенно активно работают над устранением методической дезинтеграции и разобщенности ресурсов в среде специалистов в данной сфере деятельности.

ЛИТЕРАТУРА

1. Большой толковый словарь русского языка / Сост. и гл. ред. С.А. Кузнецов. — СПб.: НОРИНТ, 1998. — 1536 с.
2. Pugh D.S., Hickson D.J., Hinnings C.R. (1969). «An empirical taxonomy of structures of work organizations». *Administrative Science Quarterly*, Vol. 14, pp. 115–126.
3. Месарович М., Мако Д., Такахага И. Теория иерархических многоуровневых систем. — М.: Мир, 1973. — 342 с.
4. Богданов А.А. Тектология: Всеобщая организационная наука: В 2 кн.: Кн. 1. — М.: Экономика, 1989. — С. 304–351.
5. Щедровицкий Г.П. Исходные представления и категориальные средства теории деятельности // Щедровицкий Г.П. Избранные труды. — М.: Школа культурной политики, 1995. — С. 233–280.
6. Радченко Я. Классификация видов управления // Проблемы теории и практики управления. — 2000. — №1. — С. 46–56.
7. Хорват П. Сбалансированная система показателей как средство управления предприятием // Проблемы теории и практики управления. — 2000. — №4. — С. 22–25.
8. *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK guide)* (2004). ANSI/PMI-99-001-2004, PMI.
9. Управление проектами: основы профессиональных знаний. Национальные требования к компетенции специалистов / Под ред. В.И. Воропаева. — М.: СОВНЕТ, Кубс Групп, 2001. — 265 с.
10. Воропаев В.И., Секлетова Г.И. Системный подход к управлению проектами и программами. Международный симпозиум «Управление проектами. «Бизнес. Идеи. Практика». Доклад 2–14. — СПб., 2005.
11. Воропаев В.И., Секлетова Г.И. Системная модель управления проектами как основа структуризации профессиональных знаний и компетентности специалистов // Управление проектами и программами. — 2006. — №4.
12. Caupin G., Knopfel H., Morris P., Pannenbacker K., Parez-Polo F. and Seabury C. (2006). *ICB — IPMA Competence Baseline. Version 3.0*. The Netherlands, 200 p.

Статья публикуется в редакции авторов.