

Проектно-ориентированное управление знаниями: критерии классификации проектов

Классификация является неотъемлемой частью методологии проектного управления знаниями, так как она позволяет систематизировать портфель проектов и стандартизировать терминологию. В статье проанализированы различные подходы к классификации в проектном менеджменте. Представлена авторская концепция классификации проектов по управлению знаниями и обоснованы принципы выбора критериев.

Ключевые слова: экономика знаний, проектно-ориентированное управление знаниями, проектный менеджмент, предметная область проекта, сценарии управления знаниями, интеллектуальный капитал, кросс-функциональный характер.

Сегодня наука рассматривает управление знаниями как инновационное направление менеджмента, имеющее исключительную значимость в условиях экономики XXI века. В современном мире произошла полная переоценка ценностей, связанная с переходом от экономики, основанной на производстве, к экономике, основанной на знаниях. Производство знаний является основным источником роста экономики в развитых странах.

По мнению аналитиков Всемирного Банка, национальное богатство развитых государств только на 5% составляют природные ресурсы, на 18% - материальные, а основное место, около 77% - составляют знания и умения ими распорядиться [2]. Примерно такая же структура ресурсов относится к корпорациям. Знания являются основным стратегическим активом компании, обеспечивающим эффективность ее деятельности и конкурентоспособность на рынке.

Большую практическую значимость имеет проектно-ориентированное управление знаниями, так как оно обладает рядом неоспоримых преимуществ по сравнению с операционной деятельностью в данной области. Одним из ключевых условий для построения корпоративной системы проектно-ориентированного управления знаниями является классификация проектов по определенным критериям, значимым для компании.

Классификация проектов, применяемая в проектном менеджменте, полностью применима к области проектного управления знаниями. Причина этого заключается в том, что по своей природе проектное управление носит кросс-функциональный характер, т.е. применимо ко всем видам функциональной деятельности, включая управление знаниями.

Анализируя современные подходы к классификации в области проектного менеджмента, можно выделить два основных направления:

- классификация проектов;
- классификация проектного управления.

Сторонники первого подхода к классификации [4] основываются на структуризации проектов по различным критериям, таким как: природа проекта; вид проекта; функциональная направленность проекта; цель проекта; длительность проекта; объем необходимых финансовых ресурсов; класс проекта; сложность проекта; масштаб проекта и т.п. (рис. 1). При этом приверженцы данного подхода отмечают, что подобная концепция классификации проектов имеет ряд специфических особенностей.

Во-первых, перечисленный набор критериев не является исчерпывающим, а представляет собой лишь базовый перечень признаков, наиболее часто применяемых для типологии проектов в различных видах управленческой деятельности. Во-вторых, в каждом конкретном случае принцип классификации должен быть специально разработан, т.е. максимально адаптирован к данной ситуации.

Иными словами, для каждой конкретной компании, которая располагает определенным портфелем проектов, набор критериев классификации носит уникальный характер. Эти критерии должны учитывать особенности сферы деятельности компании, а также способствовать пониманию сотрудниками специфики проектов, в которых они работают.

Второй подход основан на классификации не проектов, а проектного управления. Специалисты в области проектного менеджмента, придерживающиеся данной концепции, считают существующий подход к классификации устаревшим, не отражающим всех возможностей проектного управления. Их идея классификации базируется не на типологии проектов, а на выделении различных модификаций проектного управления.

Основная цель данной классификации заключается не в выделении различных предметных областей, в рамках которых управление проектом, так или иначе, применимо, а в определении разных модификаций самого проектного управления. Приверженцы данного подхода отмечают, что не имеет смысла классифицировать проекты по таким критериям, как объем вовлекаемых средств, масштаб и т.д., если при этом не отмечать существующие различия в проектном управлении, реализуемом по отношению к этим проектам. По их мнению, традиционный подход к классификации проектов не дает возможности определять различные подходы к проектному управлению, используемым методам, средствам и инструментарию. Согласно данной концепции традиционная классификация проектов не имеет смысла, так как в результате мы получаем систематизацию всех видов человеческой деятельности по определенным признакам.

Пример классификации проектов, основанной на выделении четырех модификаций проектного управления, разработан авторским коллективом ученых под руководством М.Л. Разу (рис.2). Согласно данной классификации авторы выделяют такие виды проектов, как [6]:

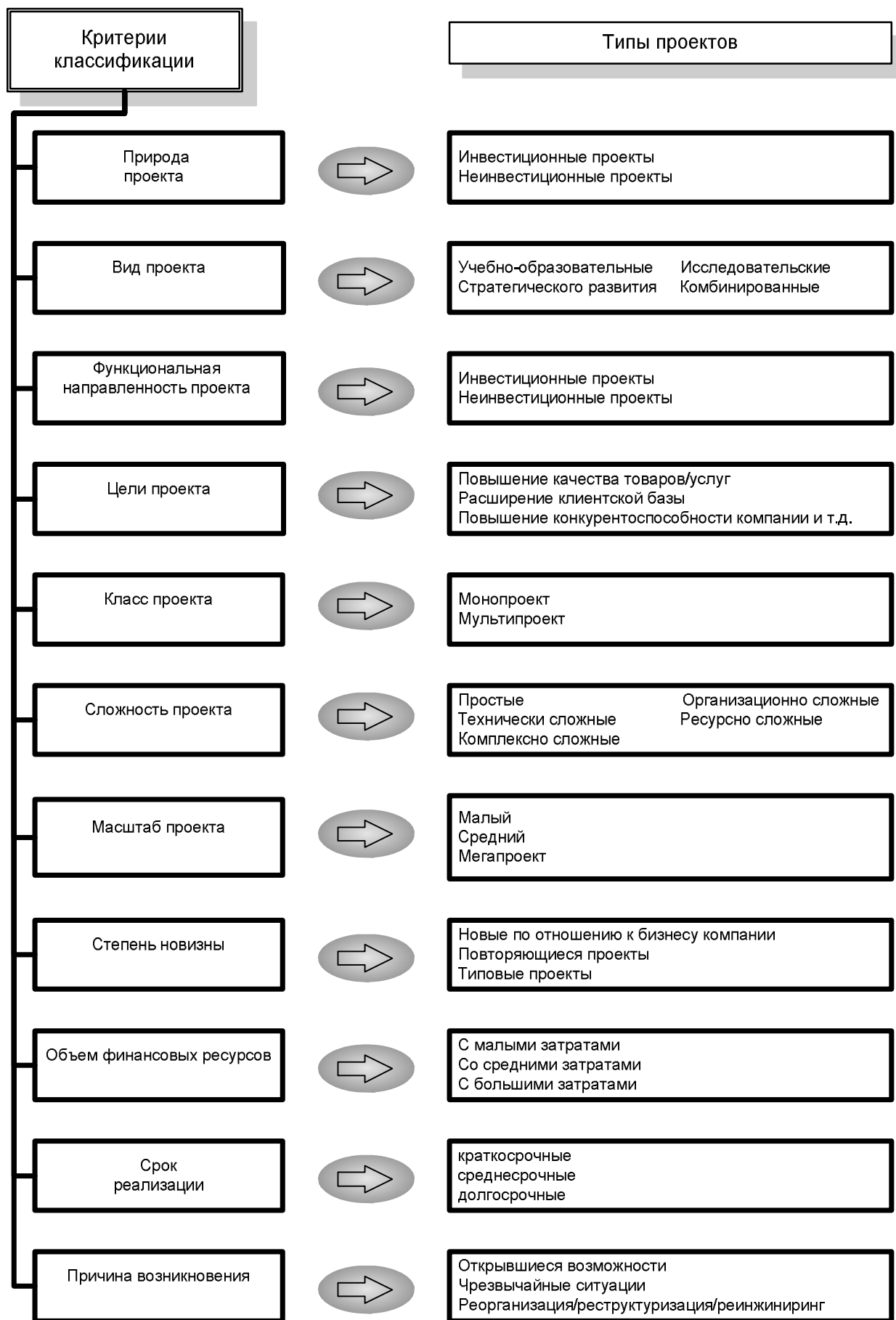


Рис. 1. Классификация проектов

- терминальный проект – проект, имеющий конечную цель и четко ограниченный жизненный цикл, обозначенный моментами, когда проекта еще не было и когда его уже не будет.
- открытый проект – проект, не имеющий четко заданных и измеримых целей, по достижении которых он перестает существовать. Жизненный цикл и содержание открытого проекта не ограничены, которые постоянно меняются в зависимости от динамики саморазвития управляемой системы.
- развивающийся проект - проект, на момент инициации не имеющий конечных целей, достижение которых означало бы завершение проекта. Терминальные цели у развивающихся проектов появляются, но момент их появления зависит от многих факторов, в первую очередь от эффективности ранее осуществленных действий и внешних условий.
- мультипроект - несколько проектов одновременно, объединенных в один проект. Мультипроектное управление применяется как вид стратегического управления организациями, ведущими проектно-ориентированную деятельность, т.е. реализующих большое количество проектов на регулярной основе.

Как видно из представленного описания данной классификации, определение различных типов проектов осуществляется на основе анализа таких параметров, как: цели проекта; жизненный цикл проекта; содержание проекта.

На основании анализа двух подходов к классификации в проектном менеджменте, можно заключить, что каждый из них имеет право на существование и решает определенный круг задач, возникающих в процессе проектного управления. Характер взаимоотношений двух классификаций носит не антагонистический, а взаимодополняющий характер.

Это заложено в самой природе проектного управления, включающего в себя два вида деятельности: управление предметной областью; управление проектно-ориентированной областью.

Таким образом, становится совершенно очевидным, что первый подход к классификации направлен на управление предметной областью проекта.

В то время как второй подход нацелен на проектно-ориентированную деятельность.

Мы подробно рассмотрели различные подходы к классификации проектов в проектном менеджменте, так как они полностью применимы к проектному управлению знаниями. Как уже отмечалось ранее, это объясняется кросс-функциональной направленностью проектного управления.

Из представленной классификации видно, что проекты по управлению знаниями относятся к категории классификации по принципу функциональной направленности. Именно поэтому в дополнение к существующим подходам классификации, можно представить систематизацию проектов по управлению знаниями, отражающих специфику данного вида деятельности.

л		ер н	
содержание			
неограниченное		ограниченное	
е ц	Мультипроектное управление	Терминальный проект	те ь еТ л
	Открытый проект	Развивающийся проект	Н а
неограниченное		ограниченное	
содержание			

Рис.2 Классификация проектов по стилю управления

Классификация проектов в данном случае должна опираться на характеристики явлений, имеющих место в деятельности по управлению знаниями. Придерживаясь данного принципа можно классифицировать проекты по управлению знаниями, используя следующие критерии: процессы и подпроцессы УЗ; сценарии УЗ; стратегии УЗ; объекты УЗ. Рассмотрим более подробно представленные критерии, обосновав логику выбора и целесообразность применения каждого из них.

Проекты по управлению знаниями могут быть очень разными, начиная от выявления неявных знаний сотрудников и заканчивая формированием автоматизированной системы управления. Однако в конечном итоге каждый из проектов будет направлен на осуществление одного из процессов или подпроцессов, лежащих в основе данного вида управленческой деятельности.

Таким образом, классификация проектов в зависимости от процессов и подпроцессов, на реализацию которых они направлены, позволяет систематизировать деятельность по управлению знаниями в компании. Процессы и подпроцессы, входящие в структуру деятельности по управлению знаниями, в различных компаниях могут различаться в той или иной степени. Это объясняется многими факторами, такими как специфика деятельности компании, стратегия управления, квалификация персонала и т.д. Более того, не существует единого мнения по данному поводу и в научных кругах. Проанализировав различные взгляды можно выделить четыре основных и два вспомогательных процесса, что и явилось основой классификации по данному критерию.

В свою очередь каждый из процессов подразделяется на подпроцессы управления знаниями. Следует отметить, что единой точки зрения среди ученых по данному поводу также не существуют.

При всем многообразии имеющихся версий, были выделены те подпроцессы,

которые наиболее адекватно отражают сущность процессов управления знаниями.

В качестве еще одного критерия классификации проектов выбраны сценарии управления знаниями, которые разделяют на два типа:

- сценарий кодификации – предполагает обязательную формализацию всех организационных знаний, их структурирование и хранение.
- сценарий персонификации – создание атмосферы и возможностей, способствующих эффективному обмену знаниями между сотрудниками компании.

В основе сценария кодификации лежит стратегия УЗ, направленная на соединение людей с информацией. Использование данного типа сценария требует больших инвестиций в информационные технологии, а также разработку четких бизнес-процедур, обеспечивающих постоянное обновление и поддержание ресурсов в состоянии, соответствующем задачам компании.

Использование сценария кодификации эффективно в тех случаях, когда [5]:

- компания регулярно использует свой прошлый опыт для разработки новых продуктов и оказания услуг (например, компании, оказывающие услуги по консалтингу и обучению);
- компания обладает большой филиальной сетью (множество удаленных офисов);
- в бизнес-процессах компании присутствуют часто повторяющиеся действия, используемые для создания новых продуктов и услуг;
- в компании много изобретений, авторских разработок, методик.

В основе сценария персонификации лежит стратегия УЗ, направленная на соединение людей с непосредственными носителями знаний, т.е. людьми. Одним из ключевых факторов, оказывающих существенное влияние на успешную реализацию данного сценария, является формирование соответствующей корпоративной культуры организации, способствующей обмену знаниями между сотрудниками.

Сценарий персонификации применяется в тех случаях, когда [5]:

- для решения профессиональных задач регулярно требуется экспертное мнение специалистов;
- важна быстрая реакция (мобильность и гибкость компании) на изменяющиеся условия рынка (например, в условиях высокой конкуренции);
- при инновационном бизнесе компании (например, высокие технологии).

Немаловажную роль играет классификация проектов в зависимости от выбранной стратегии управления знаниями в компании. В этой следует рассмотреть сущность интеллектуального капитала, так как это понятие тесно связано с деятельностью по управлению знаниями.

Одним из первых термин «интеллектуальный капитал» употребил Т. Стюарт, определив его как сумму знаний всех работников компании, обеспечивающих ее конкурентоспособность. Стюарт выделил три составляющих интеллектуального капитала (рис. 2): человеческий капитал; потребительский капитал; структурный капитал.

Таблица 1. Классификация проектов по управлению знаниями

Критерии классификации	Типы проектов													
Процессы УЗ	Проекты, направленные на формирование знаний		Проекты, направленные на распределение знаний		Проекты, направленные на использование знаний		Проекты, направленные на хранение знаний		Проекты, направленные на обеспечение УЗ		Проекты, направленные на контроль знаний			
Подпроцессы УЗ	Проекты, направленные на: <ul style="list-style-type: none"> • Идентификацию, • приобретение, • накопление, • развитие знаний 		Проекты, направленные на: <ul style="list-style-type: none"> • обмен, • передачу, • распределение знаний 		Проекты, направленные на: <ul style="list-style-type: none"> • создание, • применение знаний 		Проекты, направленные на: <ul style="list-style-type: none"> • систематизацию, • защиту, • архивирование знаний 		Проекты, направленные на: <ul style="list-style-type: none"> • Идентификацию, • приобретение, • накопление, • развитие знаний 		Проекты, направленные на: <ul style="list-style-type: none"> • Идентификацию, • приобретение, • накопление, • развитие знаний 			
Стратегии УЗ	Проекты, направленные на УЗ в структуре человеческого капитала		Проекты, направленные на УЗ в структуре организационного капитала		Проекты, направленные на УЗ в структуре потребительского капитала		Проекты, направленные на УЗ в структуре человеческого и потребительского капитала		Проекты, направленные на УЗ в структуре человеческого и организационного капитала		Проекты, направленные на УЗ в структуре потребительского и организационного капитала		Проекты, направленные на УЗ в структуре потребительского, организационного и человеческого капитала	
Сценарии УЗ	Проекты, направленные на формирование сценария кодификации						Проекты, направленные на формирование сценария персонификации							
Объекты УЗ	Проекты, направленные на управление знаниями (формализованными, неформализованными)				Проекты, направленные на управление информацией				Проекты, направленные на управление данными					

Для понимания сущности составляющих интеллектуального капитала следует дать краткие комментарии по каждому из них. Для понимания сущности составляющих интеллектуального капитала следует дать краткие комментарии по каждому из них. Существует много интерпретаций определений составляющих интеллектуального капитала, которые не столько противоречат, сколько дополняют друг друга. В статье представлены те из них, которые, по мнению автора наиболее четко отражают сущность данной экономической категории.

Человеческий капитал — это совокупность знаний, умений, навыков, используемых для удовлетворения многообразных потребностей человека и общества в целом [1]. Впервые термин использовал Теодор Шульц, а его последователь Гэри Беккер развил эту идею, обосновав эффективность вложений в человеческий капитал и сформулировав экономический подход к человеческому поведению.

Структурный капитал представляет собой совокупность организационных знаний, принадлежащих компании в целом. Его можно воспроизводить, выявлять деловое участие в нем. Он позволяет привести знания сотрудников в систему и использовать их наиболее эффективно, сделать знания сотрудников доступными для всех, хранить и передавать информацию с необходимой скоростью, достичь синергетического эффекта от совместной деятельности. Основная задача структурного капитала сделать знания сотрудников собственностью компании и сохранить их в этом качестве.

К структурному капиталу относятся формы, методы, структуры, позволяющие эффективно осуществлять сбор, тестирование, организацию, фильтрацию, хранение и распределение знаний. В составе структурного капитала выделяют такие элементы, как [1,2]:

- объективированные (на материальных носителях, позволяющие формировать базы знаний компании и эффективно).
- социальные (формируются из личного общения людей: культура, нормы отношений, взаимообогащение жизненным опытом).

Под потребительским капиталом понимают отношение организации с потребителями ее продукции [7]. Именно в этих отношениях интеллектуальный капитал превращается в деньги, приносящий реальный доход. Эти отношения легче оценить, чем человеческий или структурный капитал, для чего используются такие показатели, как: степень удовлетворенности клиента, лояльность клиента и т.п.

Среди характерных особенностей интеллектуального капитала выделяют следующие аспекты:

- В структуре интеллектуального капитала очень важен баланс между всеми ее элементами, ибо гипертрофированное развитие одного из них приводит не к росту производительности, а, напротив, к ее снижению.
- Интеллектуальный капитал не складывается из отдельных элементов, а вырастает из их взаимодействия.
- В интеллектуальный капитал включаются все знания и навыки, явные и неявные. Принадлежащие как организации в целом, так и отдельным лицам, а

также структурные и культурные элементы.

Условно, базовые стратегии управления интеллектуальным капиталом можно разделить на две категории [1]:

- 1-я категория объединяет стратегии, направленные на формирование и обмен знаниями в рамках одного вида интеллектуального капитала;
- 2-я категория объединяет стратегии, направленные на эффективный перенос знаний из одного вида интеллектуального капитала в другой.

Таким образом, в соответствии со стратегией управления интеллектуальным капиталом проекты можно структурировать по семи категориям.

Необходимо отметить, что ни одна из перечисленных стратегий не имеет приоритетного значения по отношению к другим. Выбор той или иной стратегии управления интеллектуальным капиталом зависит целей, стоящих перед компанией.

В качестве еще одного критерия классификации проектов следует указать объекты управления знаниями. Понимание различий между данными, информацией и знаниями имеет очень важное значение для организации.

Как отмечает Дж. Харингтон, неправильная классификация данных понятий в компании может свести на нет деятельность по управлению знаниями.

Средства, вложенные компанией в формирование СУЗ, не только не приведут к желаемому результату, но и будут потрачены напрасно. Поэтому, прежде чем принять решение, куда вкладывать средства, необходимо определить, в чем состоит различие между данными, информацией, знаниями, каково соотношение между ними по количественным и качественным критериям, насколько оно соответствует поставленным в компании целям и способствует их достижению [7].

Представленная классификация проектов по управлению знаниями, разрабатывалась исходя из следующих положений:

- Дополнительная система классификаторов, разработанная для проектов по управлению знаниями, сформирована на основе характеристик и явлений, изученных ранее и имеющих существенное значения для данного вида функциональной деятельности (табл.2).
- Все критерии, входящие в структуру дополнительной классификации, относятся к предметной области проектов по управлению знаниями и отражают специфику данной сферы деятельности.
- Данная классификация не носит исчерпывающего характера и может быть дополнена в зависимости от целей и задач компании в области деятельности по управлению знаниями.

В заключении следует отметить, что классификация проектов является индикатором цивилизованного проектного управления знаниями в компании. Она позволяет стандартизировать терминологию, систематизировать портфель проектов компании, является основой политики компании по проектному управлению знаниями.



Рис. 3 Составляющие интеллектуального капитала

ЛИТЕРАТУРА:

1. Зинов В.Г., Лебедев Т.Я., Цыганов С.А. Управление интеллектуальными ресурсами. - М.: Дело, 2009.
2. Материалы первой международной конференции «Управление знаниями в современной экономике» 18.03.2010.//Проблемы теории и практики управления.-2010.-№6
3. Основы управления проектами в компании: Учебное пособие.
4. Фунтов В. Н.– СПб.: Питер, 2006.
5. Управление знаниями на 100%. Мариничева М.К. – М.: Альпина бизнес букс, 2008.
6. Управление проектами: Учебное пособие / под ред. И. И. Мазура. 2-е изд. Мазур И. И., Шапиро В. Д., Ольдерогге Н. Г. - М.; Омега-Л, 2004.
7. Харрингтон Дж., Воул Ф. Совершенство управления знаниями. - М.: Стандарты и качество, 2008.