

# Знать, чтобы уметь

## диагностика знаний в корпоративной системе управления проектами

Знания персонала об управлении проектами, программами и портфелями проектов являются одной из движущих сил при разработке и внедрении корпоративных систем управления проектами (КСУП). Более того, наращивание организационной зрелости в управлении проектами напрямую связано с совершенствованием соответствующего организационного знания, то есть созданием организационных, технологических и коммуникационных условий, при которых знания и информация будут способствовать решению стратегических и тактических задач организации. При этом знания распространятся как совокупность профессиональных навыков, умений, способности, жизненного опыта и мудрости, деловых и личных контактов, которые используются людьми для достижения поставленных целей.

**Плыгина О.Н.**  
канд. техн. наук,  
доцент кафедры  
управления  
проектами,  
Государственный  
университет –  
Высшая школа  
экономики  
Иrina\_о@mail.ru

Согласно определению Satpint Group, управление знаниями является «дисциплиной, обеспечивающей интеграцию и использование информационных ресурсов предприятия и доступу к ним. Эти ресурсы включают структурированные базы данных, текстовую информацию, такую как документы, описывающие правила и процедуры, и, что наиболее важно, нематериальные знания и экспертизу, находящиеся в головах сотрудников». Организационным знанием по управлению проектами будем называть аккumulированные в организации знания по управлению проектами, программами и портфелями проектов, носителями которых являются сотрудники организации.

Диагностика организационного знания по управлению проектами включает следующие этапы:

1. Структуризация знаний в соответствующих областях:

2. Определение организационного механизма диагностики;
  3. Проведение оценки знаний;
  4. Визуализация результатов диагностики.
1. Структуризация знаний. Организационное знание по управлению проектами может быть представлено в виде системы, которая структурируется следующим образом:
- а) знания об управлении проектами;
  - б) знания об управлении программами;
  - в) знания об управлении портфелями проектов.
- В свою очередь, каждая из этих подсистем может быть декомпозирована далее. Так, подсистема знаний об управлении проектами включает следующие элементы:
- система терминов и определений в управлении проектами;
  - организация управления проектом;
  - требования к документации по управлению проектом;
  - процесс инициации проекта;
  - процесс планирования проекта (планирование содержания проекта: разработка расписания; планирование бюджета; планирование закупок в проекте; планирование реакции на риски; планирование коммуникаций в проекте; планирование качества в проекте; исполнение проекта; контроль проекта; завершение проекта).
  - знания об управлении программами могут быть структурированы таким образом:
  - система терминов и определений в управлении программой;
  - организация управления программой;
  - требования к документации по управлению программой;
  - процесс инициации программы;
  - процесс планирования программы (планирование содержания и выходов программы; разработка расписания; планирование бюджета программы; организационное планирование; планирование коммуникаций в программе; планирование управления рисками; планирование управления поставщиками; обеспечение исполнения программы; закупка проектов программы; контроль программы и управление

**Ключевые слова:**  
диагностика знаний,  
управление  
проектами,  
программами,  
управление  
портфелями  
проектов,  
корпоративная  
система управления  
проектами

изменениями: приемка результатов проектов и организация использования промежуточных выходов программы; закрытие проекта программой; завершение программы).

Знания по управлению портфелем проектов включаются к следующему термину и определений в управлении портфелями проектов: организационно управлению портфелем проектов; требования к документации по управлению портфелем проектов; группу процессов обеспечения управления портфелем проектов (сбор информации об условиях, организационных и требованных к портфелю проектов, формализация процедур управления и параметров оценки портфеля).

Группа процессов формирования портфеля проектов: а) идентификация компонент портфеля проектов; б) оценка компонент портфеля; в) расстановка приоритетов; г) оптимизация и балансировка портфеля проектов; д) процесс авторизации портфеля проектов.

Группа процессов мониторинга и контроля портфеля проектов: а) процесс контроля реализации портфеля проектов; б) процесс управления изменениями портфеля проектов.

## 2. Определение организационного механизма диагностики

КСУП предполагает осуществлять с использованием следующих организационных единиц:

- Сообщества по интересам – специальные группы, члены которых время от времени организуют встречи для обмена информацией. Встречи носят неформальный и неформализованный характер.
- Сообщества практиков – более формализованная единица, чем сообщества по интересам, имеющие горизонтальную структуру. Передача знаний осуществляется на индивидуальном или групповом уровнях.
- Проектные команды – временные группы, сформированные для достижения заданной цели. Коммуникации и обмен знаниями между участниками активно ведется в процессе реализации проекта, однако прекращается по его завершению.

● Проектный офис – осуществляющий координацию между проектами и управление портфелями проектов. На этом уровне осуществляется аккумуляция практик и знаний о

реализованных проектах и происходит вовлечение организационного уровня в процесс обмена знаниями.

● Центр совершенства (Center of Excellence) – верхний уровень в иерархии инструментов управления знаниями. По сути, объединяет функции проектного офиса (передача «лучших практик» и функций центра обучения на основе лучших практик (бенчмаркинг)).

3. Проведение оценки знаний. Оценка осуществляется методом тестирования персонала, а также анкетирования на предмет определения «самооценки» по запрашиваемым элементам знаний.

4. Визуализация результатов диагностики. Эффективным инструментом отображения результатов диагностики знаний является диаграмма «Река». По горизонтальной оси располагаются виды знаний по управлению проектами, программами и портфелями проектов, а по вертикали – оценка компетенции в каждом виде знаний сотрудника (проекта, подразделения). Таким образом, наглядно представлено объем внутренних знаний компаний и ставится возможный выявить те знания, которые необходимо добывать из внешних источников. Анализируя диаграмму, можно заключить, что компания обладает высоким потенциалом для обмена знаниями в том случае, если у диаграмма «широкая берега» (другими словами, в компании есть сотрудники или подразделения, которые нуждаются в знаниях определенного вида и те, которые обладают достаточной компетенцией в рассматриваемом вопросе). Именно в областях, где берега «широкие», следует развивать обмен знаниями между соответствующими подразделениями или подразделениями. Там, где берега «узкие», знания следует либо привлекать из внешних источников, либо создавать условия для их зарождения. Другим эффективным способом визуализации результатов диагностики знаний является диаграмма «Лестница». Данный инструмент позволяет определить «спрос и предложение» на знания внутри проекта (подразделения, компании), поскольку соединяет данные о текущем уровне компетенции участников проекта

реализованных проектах и происходит вовлечение организационного уровня в процесс обмена знаниями.

● Центр совершенства (Center of Excellence) – верхний уровень в иерархии инструментов управления знаниями. По сути, объединяет функции проектного офиса (передача «лучших практик» и функций центра обучения на основе лучших практик (бенчмаркинг)).

3. Проведение оценки знаний. Оценка осуществляется методом тестирования персонала, а также анкетирования на предмет определения «самооценки» по запрашиваемым элементам знаний.

4. Визуализация результатов диагностики. Эффективным инструментом отображения результатов диагностики знаний является диаграмма «Река». По горизонтальной оси располагаются виды знаний по управлению проектами, программами и портфелями проектов, а по вертикали – оценка компетенции в каждом виде знаний сотрудника (проекта, подразделения). Таким образом, наглядно представлено объем внутренних знаний компаний и ставится возможный выявить те знания, которые необходимо добывать из внешних источников. Анализируя диаграмму, можно заключить, что компания обладает высоким потенциалом для обмена знаниями в том случае, если у диаграмма «широкая берега» (другими словами, в компании есть сотрудники или подразделения, которые нуждаются в знаниях определенного вида и те, которые обладают достаточной компетенцией в рассматриваемом вопросе). Именно в областях, где берега «широкие», следует развивать обмен знаниями между соответствующими подразделениями или подразделениями. Там, где берега «узкие», знания следует либо привлекать из внешних источников, либо создавать условия для их зарождения. Другим эффективным способом визуализации результатов диагностики знаний является диаграмма «Лестница». Данный инструмент позволяет определить «спрос и предложение» на знания внутри проекта (подразделения, компании), поскольку соединяет данные о текущем уровне компетенции участников проекта

диагностику знаний в рамках КСУП предполагается осуществлять с использованием соответствующих организационных единиц

# вечная дружба

механизмы преодоления кризисных явлений  
и развития предпринимательства  
на основе частно-государственного партнерства<sup>1</sup>

В настоящее время особую значимость приобретают решение проблем, связанных с созданием и развитием эффективных институтов взаимодельствия государства и субъектов предпринимательской деятельности. С одной стороны, кризисное состояние социально-экономической сферы страны затрудняет выполнение государством общественно-значимых функций. С другой — бизнес заинтересован в улучшении хозяйственной деятельности и новых объемах для инвестирования.

Сложившаяся ситуация в сфере управления сотрудничеством государства и бизнеса характеризуется признанием всеми заинтересованными сторонами актуальности стимулирования межсекторных связей. Однако отсутствует системность в решении возникающих проблем, нет механизма управления преобразованными отношениями государства и бизнеса. Вместе с тем в последние годы правительство предприняло ряд мер по развитию частно-государственного партнерства: определены механизмы участия государства в проектах частно-государственного партнерства; было принято консолидирующее законодательство; разрабатываются соответствующие региональные и отраслевые программы. Все это увеличивает возможность участия бизнеса в различных отраслях экономики страны.

В мировой и отечественной практике существуют различные представленные относительно друг друга различные варианты

**Романенко Е.В.**  
канд. экон. наук,  
доцент кафедры  
общей экономики  
и права,  
заместитель  
декана факультета  
экономики  
и управления,  
Сибирская  
государственная  
академия  
дорожной академия  
(СибДРАУ)  
romanenko\_sw@  
sibdrd.org

## результаты диагностики знаний

используемая  
в качестве  
обязательного  
элемента  
при оценке уровня  
зрелости компании  
в соответствии  
с иерархической  
моделью зрелости  
организационного  
управления  
проектами

(вертикальная ось) и их желаемом уровне, выражаемом как разность между текущей оценкой компетенций и желаемой (отмечается по горизонтальной оси). Таким образом, в процессе диагностики знаний персонала компании в сфере управления проектами, программами и портфелями проектов необходимо руководствоваться системным представлением о структуре этих знаний, а также использовать эффективные инструменты визуального отображения результатов диагностики (диаграммы «Рес» и «Лестница»). Следует также отметить, что результаты диагностики знаний используются в качестве обязательного элемента при оценке уровня зрелости компании в соответствии с иерархической моделью зрелости организационного управления проектами.

### Литература

1. Андерсен Э., Груле К., Халт Т. Сфокусированное управление проектом. – ФАИР-Пресс, 2006.
2. Кершнер Г. Стратегическое планирование для управления проектами с использованием модели зрелости. – М.: ДМК Пресс, 2003.
3. Мазур И.И., Шапиро В.Д., Ольдерогге Н.Г., Полковников А.В. Управление проектами – М.: Омега-Л, 2009.
4. Мариничева М.К. Управление знаниями на 100%. Путеводитель для практиков. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2008.
5. Орт Алан Д. Управление проектами. Руководство по ключевым процессам, моделям и методам. – Балан Бизнес Букс, 2006.
6. Тьюб А.С., Ципес Г.Д. Проекты и управление проектами в современной компании. – М.: Олимп-Бизнес, 2009.
7. Love Peter E.D., Fong S.W. Patrick, Ganzi Zahir. Management of Knowledge in Project Environments. – Butterworth-Heinemann, 2005.
8. Organizational Project Management Maturity Model (OPM3) Knowledge Foundation. – PMI, 2003.
9. O&As for IBMВОК Guide, Third Edition. – PMI, 2005.