

УПРАВЛЕНИЕ ЗНАНИЯМИ И ТИПОВЫЕ РЕШЕНИЯ

Д.А. Новиков

Управление знаниями. В настоящее время все более актуальным для эффективного функционирования организаций и/или реализации проектов становится *управление знаниями* [4]. Действительно, в динамично изменяющихся внешних условиях, характерных для современного проектно-технологического типа организационной культуры, существенными становятся знания и опыт, накопленный сотрудниками организации.

Опыт, полученный в результате осуществления деятельности и формализованный в виде содержания компьютерной базы соответствующих знаний организации, может быть использован в дальнейшем. Проблемами обобщения опыта, обработки, хранения и использования знаний, в том числе – о содержании, формах и методах организационного управления, занимается такой раздел современной теории управления, как управление знаниями.

В общем случае управление знаниями определяется как процесс систематического и целенаправленного создания, распространения и применения знаний (информации), имеющих критическое значение для стратегии и целей организации. Управление знаниями подразумевает две составляющие: организационную и технологическую. Организационная часть – это политика организации в отношении управления знаниями, то есть разнообразные управленческие процедуры, которые позволяют организации сохранять, структурировать, анализировать информацию для того, чтобы эффективно ее использовать в настоящем и будущем. Технологии (в основном – информационные) помогают осуществить эти управленческие процедуры, но не могут их заменить.

Типовые решения. Одной из основ систематизации опыта является выделение типовых ситуаций и управленческих решений, оптимальных (или рациональных) в этих ситуациях. Так как число возможных ситуаций огромно, то «запоминание» всех ситуаций невозможно, да и нецелесообразно – следует выделять множества «похожих» ситуаций и использовать одинаковые решения для ситуаций из одного и того же множества. В теории управления такой подход получил название «унифицированного управления» [2], а соответствующие управленческие решения – «типовых решений» [1]. Понятно, что априорное ограничение класса возможных управлений, с одной стороны снижает эффективность управления, а с другой стороны – позволяет уменьшить информационную нагрузку на руководителя и дать ему возможность максимально использовать в новой ситуации, как свой собственный опыт, так и опыт, накопленный другими руководителями. В качестве иллюстрации перечислим объекты типизации в управлении проектами.

Объекты типизации в управлении проектами. Под базой знаний (по управлению проектами) понимают формализованную и специальным образом

организованную в информационной системе управления проектами информацию по типовым фрагментам календарно-сетевых графиков проектов, механизмам управления проектами и т.д. Содержимое базы знаний оформляется, связывается между собой и представляется таким образом, чтобы с помощью специальных программных средств его можно было использовать для генерации новых знаний и решений для управления конкретным проектом.

Помимо графиков проведения работ, объектами типизации в управлении проектами выступают [1]: процедуры принятия решений, роли участников проектов, структуры проектов, этапы жизненного цикла проектов, процессы взаимодействия и результаты деятельности исполнителей.

Типовые роли участников проектов – выделенные образы типовых элементов организационной системы (например, руководитель проекта, исполнитель и т.д.), имеющие свою стратегию и выполняющие определенные действия в рамках реализации проекта.

График реализации работ каждого проекта по-своему уникален, но может состоять во многом из уже отработанных фрагментов, сохраненных в базе знаний по управлению проектами.

Под типовыми структурами проектов понимаются базовые структуры: структура декомпозиции работ, организационная структура, структура ресурсов, а также множественные вспомогательные структуры, например, структура статей затрат проекта, структуры кодирования. Типизация структур проекта – важнейший элемент организации управления проектами в любой современной компании, позволяющий сокращать затраты на планирование и контроль проектов, сравнивать разнородные проекты между собой, готовить необходимые аналитические отчеты по ходу выполнения проектов и т.д.

Выделение стандартных этапов жизненного цикла проектов и условий переходов между ними позволяют компании принимать обоснованные управленческие решения на всех этапах жизненного цикла проектов, оптимизируя ресурсы, сохраняя накопленный опыт. Наличие типовых процессов позволяет организовывать взаимодействие множества участников проектов, устанавливая необходимую последовательность их действий и результатов, стандартные входящие и исходящие документы и т.д.

Важный шаг на пути использования типовых решений в управлении проектами – единая *терминология*, позволяющая всем участникам проекта одинаково трактовать термины и определения управления проектами. Еще одним средством типизации служит *классификация*. Описание *успешных практик* по управлению проектами помогает оценить возможность использования тех или иных методов и механизмов при реализации подобных проектов и с успехом применять их. Современные *информационные системы* управления проектами также являются способом внедрения типовых решений в управлении проектами. Настроив информационную систему соответствующим образом, прописав в ней процедуры, внося типовые структуры проектов, разработав специализированные аналитические отчеты, сужают круг

допустимых решений для участников, побуждая их использовать готовые типовые решения.

Обучение – один из способов внедрения типовых решений. Конечно, например, при обучении менеджеров, желательно научить их принимать решения во всех возможных ситуациях, с которыми они могут встретиться в будущем. Однако, существуют, как минимум, две весомые причины, демонстрирующие невозможность такого подхода. Во-первых, нельзя априори охватить все возможное многообразие ситуаций, с которым менеджеру придется столкнуться в своей практической деятельности. Во-вторых, время обучения ограничено, и за это ограниченное время можно «отработать» только конечное число ситуаций.

Поэтому необходимо ставить и решать *задачу оптимального обучения*, в которой предполагается, что в процессе обучения рассматриваются несколько типовых ситуаций [1, 2]. Задача выбора типовых ситуаций заключается в следующем: требуется обучить менеджера принимать решения в таких ситуациях, которые являются «типичными» для множества возможных ситуаций в смысле критерия минимальности потерь эффективности при использовании в любой конкретной ситуации наиболее «близкого» типового решения.

Литература

- 1 Васильев Д.К., Заложнев А.Ю., Новиков Д.А., Цветков А.В. Типовые решения в управлении проектами. – М.: ИПУ РАН, 2003.
- 2 Галинская Е.В., Иващенко А.А., Новиков Д.А. Модели и механизмы управления развитием персонала. М.: ИПУ РАН, 2005.
- 3 Новиков Д.А. Теория управления организационными системами. М.: МПСИ, 2005.
- 4 Нонака И., Такеучи Х. Компания – создатель знания. – М.: Олимп-Бизнес, 2003.