



# Таксономия как инструмент стратегии



Эдуард КЛИМЕНКО  
Eduard Yu. KLIMENKO

Сергей НЕИЗВЕСТНЫЙ  
Sergey I. NEIZVESTNY



*Клименко Эдуард Юрьевич – кандидат физико-математических наук, начальник отдела департамента информатизации и корпоративных процессов управления ОАО «РЖД».*

*Неизвестный Сергей Иванович – кандидат физико-математических наук, директор учебного центра Отраслевого центра разработки и внедрения информационных систем ОАО «РЖД».*

**Статья характеризует значимость применения таксономии в управлении проектами и программами. Актуальность поднимаемых в ней проблем связана с нехваткой инвестиций в кризисных для бизнеса условиях, когда в портфеле проектов предприятия постоянно идет перераспределение и секвестирование жестко ограниченных ресурсов.**

**Ключевые слова:** теория классификации и систематизации, таксономия, управление портфелем проектов, системная стратегия, метрики и индикаторы классификации, фильтр проектных идей.

**Т**аксономия (от греч. taxis – строй, порядок, расположение по порядку и nomos – закон) – теория классификации и систематизации сложноорганизованных 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 стороны данной темы. По этой причине основное внимание будет уделено месту таксономии в процессах разработки и использования классификаторов проектов, а также смежным с ними аспектам теории и методологии исследования.

Скучные упоминания об использовании таксономии носят, как правило, фрагментарный или случайный характер. Некоторые базовые элементы таксономических начал в проектной деятельности можно найти в специализированной литературе [2–7]. Однако такие работы заметно

отличаются от тех [8–12], где применение таксономических принципов рассматривается более глубоко и подробно.

Выполнение одного проекта в обособленном варианте ни в коей мере нельзя сравнивать с той же задачей при наличии портфеля проектов, конкуренции за ограниченные ресурсы. Как добиться минимизации распыления ресурсов, усилий и средств на второстепенные незначимые мероприятия, достижения стратегических результатов для своего предприятия? Найти ответ на подобный вопрос можно с помощью таксономии, систем классификации элементов управления.

Профессиональная и системная классификация элементов управления позволяет выявить глубинные причинно-следственные связи и фундаментальные различия между ними, что является важным фактором при формировании стратегии развития портфеля проектов предприятием.

В силу своей фундаментальной сущности проектная деятельность всегда имеет дело с новизной, нерешенными проблемами, нуждается в творческом подходе к решаемым задачам. В этой связи инструменты обобщения, средства таксономии играют существенную роль. Значимость таксономии становится тем больше, чем больше масштаб бизнеса предприятия, чем крупнее и комплекснее реализуемые проекты и программы.

Таксономия как инструмент управления особенно востребована при создании многоуровневых систем, принадлежащих территориально распределённым организациям типа ОАО «Российские железные дороги». При разработке принципов единого информационно-технологического пространства этого холдинга применение таксономического подхода принесло ощутимый формирующий результат, позволило более чётко увидеть рецидивы дублирования, распыление ресурсов, наметить рациональные пути совершенствования стратегии [13].

## 1. ГРУППЫ ТАКСОНОМИЧЕСКИХ ПРИЗНАКОВ И АРХИТЕКТУРА КЛАССИФИКАТОРОВ

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 с 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 отвечает следующим диапазонам компетентности: 100–95%, 97–80%, 80–50%, менее 50%).

*Взаимоисключающие признаки* – по сути, два противостоящих признака. Используемый в этом случае принцип называют *дихотомическим*, а сами признаки – *бифуркационными*, т.е. в определенный период времени может наблюдаться либо один, либо другой признак (например: практический – теоретический, принудительный – доверительный и т.д.).

*Взаимодополняющие признаки* – два или более, без перекрытия значений, в отличие от *вероятностных* (например: метрика *тип деятельности*: производственная, проектная и т.д.).

## 2. ТАКСОНОМИЯ В УПРАВЛЕНИИ ПРЕДПРИЯТИЕМ

Применение таксономии не сводится лишь к процедуре классификации элементов управления. На предприятиях с развитыми бизнес-процессами такой инструментарий нужен прежде всего для системной разработки и внедрения классификаторов, и только после этого запускается процесс классификации как таковой.

В качестве области применения таксономии выступает, к примеру, формирование плана работ в проектной и производственной деятельности предприятия. В современной технологии этот элемент управления называют СДР (структурная декомпозиция работ, в англоязычной литературе – Work Breakdown





Structure, WBS). В профессионально зрелых корпоративных системах управления проектами (КСУП) аббревиатуру СДР представляют двумя разными сущностями:

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

Структура декомпозиции является основной областью применения таксономии, структурная декомпозиция работ – областью, где доминирует процедура классификации. Образно говоря, при классификации работ конструируется «шкаф с полочками», а затем «полочки» заполняются 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 их не по тем «полкам», общий результат выполнения всей совокупности операций окажется несистемным, некачественным, а может случиться и так, что процесс вообще не будет иметь никакого результата.

Порядок действий при применении таксономии предполагается таким:

- системный обзор объекта таксономии на предмет выделения возможных метрик;
- системный обзор объекта на предмет выделения значимых метрик (например, с точки зрения бизнес-целей);
- определение значимых индикаторов метрик (допустим, 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, полную выборку, генеральную совокупность);
- создание таксономического шаблона, каркаса таксономической конструкции;
- выявление требований к субъектам таксономии (разработчикам процесса классификации, руководителю процесса, исполнителям и т. д.);
- разработка процесса классификации;
- запуск, сопровождение, развитие процесса классификации.

Примером базовых принципов применения таксономии в управлении проектами могут быть:

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

2. Классификация проводится с позиций системного подхода. Иерархическая структура классификаторов призвана отражать системные взаимосвязи наблюдаемых явлений, в частности не должны в одну группу объединяться метрики разных уровней рассмотрения, т. е. нерядоположные сущности.

3. Процедуры таксономии учитывают степень достоверности определения входных параметров объектов классификации, их точность и надежность.

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

5. Основа оценки результатов работы классификатора – репрезентативность выборки объектов классификации.

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

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

### 3. СВЯЗЬ С ДРУГИМИ ЭЛЕМЕНТАМИ

#### 3.1. Системообразующий смысл

При системном подходе к управлению проектами (УП) таксономия проникает во все элементы процесса. Она же является одним из системообразующих компонентов КСУП. Уже на этапе становления стратегических бизнес-целей необходимо привлекать таксономию. Естественно, что формирование продуктивной организационной структуры предприятия (ОСП) базируется именно на ее применении и единой корпоративной информационной системе. Проиллюстрируем на примере связь таксономии и инструментов КСУП.

Мало кто из менеджеров российских предприятий знает, что почти во всех корпоративных инструментах УП имеется пара-

метр *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. Допустим, метрика *приоритет проекта* может иметь пять значений: от высшего (*один*), до низшего (*пять*).

В зависимости от значения индикатора на выполнение проекта выделяются соответствующие средства. В частности, процедура их выделения может регламентировать недоступность ресурсов проектов высокого приоритета для проектов более низкого уровня. Доступ к ресурсам в проектах с равным приоритетом допускается только по согласованию с руководителями проектов и руководителем «ресурсодержащего» подразделения. Если руководитель проекта получил от руководства предприятия приоритет, например, под номером *три*, он может забрать ресурсы у проектов со значениями *пять* и *четыре*, при использовании предписанной схемы согласования, но ему не доступны ресурсы, закрепленные за проектами с приоритетом *два* и тем более *один*.

Параметр *приоритет* проекта позволяет сконцентрировать ресурсы на стратегически важных для предприятия направлениях, не расплывать ограниченные средства. Он воспринимается как рычаг реализации стратегического управления портфелем проектов.

В практике профессионального менеджмента таксономия берет на себя функции построения структур проекта. В этой связи она может делиться на прикладные разделы, например:

- таксономия бизнес-процессов;
- таксономия ОСП;
- 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 едва ли не все предприятия страны, включая транспортные, так или иначе применяют таксономические подходы, но большая их часть либо только еще пытается освоить этот подход, либо практикует его фрагментарно. Между тем, применение таксономии эффективно лишь в том случае, если оно касается не какой-то ограниченной части структур предприятия, а стремится к максимуму.

### 3.2. Стартовый инструмент упорядочения и снижения хаоса

Мир не в состоянии оставаться черным, 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 он достигает одну из своих важнейших целей: энергетическую, пространственную, культурную, духовную экспансию. И получает то, что мы обычно называем поступательным развитием.

Точно такие же цели предполагают и известные сегодня особенности таксономии в масштабе отдельного проекта, портфеля проектов. Они в значительной мере призваны помочь в преодолении управленческого, методического, технологического хаоса; повысить эффективность и прибыльность предприятия.

### 3.3. Мерило зрелости организации и бизнеса

Применение таксономии есть следствие становления зрелости, высокой мотивированности персонала предприятия на достижение стратегических целей. С ее участием удается подчинить управление новым требованиям, приспособить его к меняющимся задачам и условиям жизни, реально оценивать свои перспективы. Это позволяет дифференцировать уровень зрелости бизнес-процессов с достаточной





точностью, надежностью и управлять производством с большей эффективностью.

Существенной характеристикой потенциала развития предприятия является возможность (способность) действовать в ситуации неопределенности. Проектная деятельность, процессы непрерывного самосовершенствования отличаются известной степенью неопределенности, которая постепенно устраняется по мере разработки проектов, приводя к переопределению проблем. Для зрелого бизнеса, очевидно опирающегося на таксономическую методологию, все более стремление доходить до сути вещей, выяснять истинные причины явлений и работать не столько с их следствиями, сколько с ними самими [10–11].

### 3.4. База для системной бизнес-модели

Таксономия есть один из основных инструментов саморегуляции, синергетики предприятия, организации обратной связи в системе управления. Она дает цельную, многостороннюю картину в отношении предмета исследования, возможность реализовать базовый принцип системности, добиться полноты охвата явления. Ее применение оправдано только при наличии в процессе всего системного арсенала: взаимной обусловленности таксонометрических элементов, полноте их охвата, иерархическом построении структур, целеполагании в ходе проектирования конструкций, с новыми свойствами и характеристиками.

Порой таксономия используется односторонне, и тогда результат ее оказывается неполным, а то и вовсе дискредитирующим идею. Так, например, виды деятельности на предприятии можно разделить на два основных типа: *производственную* и *проектную*. И в этом случае многое зависит от последующего применения классификации. Если предприятие проектно-ориентированное, а в его делопроизводстве присутствует паритет двух типов деятельности, то построить эффективную организационную структуру, допустим *усиленную матричную*, вряд ли удастся. С другой стороны, даже если руководство понимает приоритетность проектной деятельности, но при этом в организации процессов *взаимодействия* (в других терминах — в управ-

*лении коммуникациями*) доминантой являются *вертикальные* связи в ущерб *горизонтальным*, то и тогда применение таксономии не будет иметь положительно-го эффекта.

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 оценок результатов и анализа достижения таксономических целей.

### 3.5. Инструмент повышения производительности

Еще один аспект: таксономия позволяет существенно повысить производительность познавательных технологий (таксономия баз знаний). Важнейшим индикатором здесь являются интегрированные компетенции сотрудников. (Собственно, и саму сущность *компетенция* применение таксономии переводит в более четкое и однозначное понимание: *компетенция* — это совокупность *знаний, опыта и навыков*.)

Без систематизации знаний, опыта и навыков каждого сотрудника, без организации системы их получения и обмена принципиально невозможны профессиональное совершенствование, непрерывное образование и улучшение деятельности предприятия. В этой связи определяющую роль играет структуризация профессиональных знаний и компетенций [11]. На предприятиях, не использующих таксономический подход к созданию подобных систем, люди трудятся, по сути, индивидуально, у них нет полноценной возможности передать свой опыт, знания коллегам. Это значительно осложняет формирование продуктивной корпоративной культуры, благоприятной рабочей среды, атмосферы взаимопомощи, взаимовыручки, приводит к необходимости совершать лишние действия, прикладывать ненужные усилия, что ведет к высоким затратам, снижает производительность труда, устойчивость и надежность бизнес-процессов.

В организациях, где заботятся о накоплении, обмене и развитии «банка знаний», где сформирована система внутреннего обучения, повышается уровень управляемости ресурсами и производством

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)		

в целом, снижается зависимость от потерь при адаптации новых сотрудников, расширении масштабов бизнеса. То есть самым значимым в процессе повышения производительности труда является обеспечение непрерывного распространения в коллективе лучшего опыта, совершенных технологий, прогрессивных видов промышленного сервиса.

#### 4. ПРИМЕРЫ МЕТРИК И ИНДИКАТОРОВ

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

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

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

4. *Критерий классификации по уровню участия* на характеристики участников проекта, состав проектной команды, методику обмена информацией в проекте, степень ответственности и отчетности (см. таблицу 1).

Уточним типы критериев важности (табличная позиция № 1):

- *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 (табличная позиция № 4):

- *корпоративный* — проект, в котором задействованы сотрудники всех структур предприятия и любые заинтересованные звенья холдинга;

- *масштабный* — проект, в котором участвуют сотрудники всех структурных подразделений предприятия и группы предприятий холдинга;

- *комплексный* — проект, которым заняты работники нескольких структурных подразделений предприятия;





■ *монопроект* — осуществляется в рамках одного подразделения предприятия.

При составлении классификатора проектов не следует поддаваться соблазну охватить как можно больше критериев оценки. Технология тут 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 оценок;

■ 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, при конструировании классификатора многие разработчики имеют дело с метрикой «*длительность проекта*». Без применения таксономических принципов результат их усилий будет перегружать конструктив классификатора. Если же подойти к решению проблемы системно, применив таксономию, то можно обоснованно упростить классификатор. С системной точки зрения все начинается с составления полной выборки проектов предприятия: и тех, что выполняются, и тех, что выполнены, и тех, что намечаются в будущем по 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 сроков и оценкой опыта ведущих специалистов предприятия в данной области.

Предположим, в результате такого анализа мы пришли к выводу, что обоснованно делить проекты по длительности на три группы: 1) *краткосрочные* — менее двух месяцев; 2) *среднесрочные* — двух месяцев до двух лет; 3) *долгосрочные* — более двух лет.

Далее создаем выборку сущностей проектов, на которые это деление значимо

влияет. Допустим, самая значимая сущность в нашем случае — 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* — *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 не станет требовать *ежедневной* отчетности по малоприоритетному двухмесячному проекту: здравый смысл и параметры делопроизводства диктуют, что достаточно использовать отчетность по этим проектам раз в неделю.

Анализ выборки долгосрочных проектов свидетельствует, что несмотря на относительно небольшое их количество в портфеле предприятия, они, как правило, имеют очень высокий приоритет. По таким проектам руководство, подчеркивая их первоочередность для интересов производства, требует не *ежемесячной* отчетности, а *еженедельной*. Иными словами, мы окончательно приходим к выводу, что на данном предприятии все процедуры контроля по проектам сводятся к *еженедельной* отчетности. В целом же получается, что в классификаторе проектов именно этого субъекта управления метрика *длительность* не нужна.

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

Тяжело управлять автомобилем с пятнадцатью педалями!

## 5. РОЛЬ ТАКСОНОМИИ В СОЗДАНИИ ФИЛЬТРА ИДЕЙ

Естественной составляющей жизненного цикла проекта выступает работа с исходными идеями подготовительного

процесса, который является стартовым элементом фазы «инициация». Относительно портфеля проектов этот процесс отбора идей становится ярким показателем наличия стратегического управления предприятием, поскольку демонстрирует и единство методологических принципов, и целенаправленность ресурсной политики.

Основные задачи таксономии в процессе работы с идеями:

1. Проведение системного, полного сбора идей, их учет и хранение.

2. Создание конструктива метрик идей.

3. Разработка технологии оценки и измерения индикаторов идей.

4. Использование инструмента системного анализа.

5. Выбор эффективной процедуры технико-экономического обоснования (ТЭО) проекта.

6. Создание конструктива критических значений индикаторов идей (принципы функционирования и построения фильтра идей).

7. Сопоставление входных индикаторов проекта с параметрами фильтра (процедуры объективной фильтрации, сравнения входных параметров идеи с установленными параметрами фильтра).

8. Определение целей механизма принятия решения:

- убрать идею как в принципе несостоятельную (поместить в соответствующий раздел архива);

- отложить идею как несвоевременную;

- пересмотреть-уточнить параметры идеи и обстоятельства ее реализации;

- подготовить идею к реализации (перевести в стадию активизации инициирования проекта);

9. Разработка процедуры диспетчеризации архива идей.

10. Включение в процесс реинжиниринга и улучшение работы с идеями.

11. Перевод идеи в состояние проекта.

Собственно фаза «инициации проекта» и заканчивается принятием решения о целесообразности начала проектирования, и базовым инструментом здесь для обоснованного решения может быть именно таксономия.

Классификатор идей при этом строится, 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, инновационно-ориентированный, систематический (типичный, рядовой, стандартный);

- связь с другими объектами (связан/не связан с иными 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, мультипроект, монопроект);

- расчетная величина трудозатрат и затрат прочих 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 (требуется привлечения «белых», «серых» или «черных» схем реализации, диктуемых окружением проекта).

Очевидно, что отсутствие должного фильтра, несистемный подход к работе с идеями, необъективный, необоснованный запуск отдельных проектов могут приводить к остановке проектного процесса, его ликвидации или убыточному завершению, утрате дорогостоящих ресурсов, снижению ROI предприятия, разрушению корпоративной культуры.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Применение таксономии в управлении проектами, транспортным или другим предприятием позволяет минимизировать хаос в производственной системе, не делать «лишних движений», не расплывать ресурсы, а осознанно, системно идти к достижению общей цели, реализуя принятые





стратегии. Если в фундаменте управления предприятием будут отсутствовать созданные на системной основе механизмы и правила анализа, диспетчеризации, классификации ресурсов, объектов, субъектов и всего управленческого процесса, то невозможно говорить о высокоэффективном и зрелом бизнесе на данном предприятии.

Недооценка значимости таксономии в менеджменте, методологии проектной деятельности снижает возможности структурированного построения систем управления предприятием, реализующим свою миссию и стратегические цели. Сложности применения таксономии в проектном деле связаны не с неспособностью классифицировать на предприятии элементы бизнеса, имеющиеся компетенции, а с неспособностью идентифицировать некомпетентности. Классификация незнания — вот одна из самых насущных проблем современного проектного управления, как бы парадоксально это ни звучало. И решить ее можно лишь отойдя от традиционных методических принципов, базирующихся на *конкуренции*. Руководителям предприятий предстоит осознать силу и преимущества *сотрудничества*, пойти на объединение накопленных знаний и опыта, чтобы системный (в том числе таксономический) подход получил уже не только теоретическое, но и реальное воплощение полноте охвата всех процессов в масштабе предприятия, объединения, отрасли, страны.

## ЛИТЕРАТУРА

1. Большой толковый словарь русского языка/Сост. и гл. ред. С. А. Кузнецов. — СПб.: Норинт, 1998.
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., Такахара И. Теория иерархических многоуровневых систем. — М.: Мир, 1973.
4. Богданов А. А. Тектология: Всеобщая организационная наука. — 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.
6. Радченко Я. Классификация видов управления//Проблемы теории и практики управления. — 2000. — № 1.
7. Хорват П. Сбалансированная система показателей как средство управления предприятием//Проблемы теории и практики управления. — 2000. — № 4.
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.: Совет, Кубс Групп, 2001.
10. Воропаев В. И., Секлетова Г. И. Системный подход к управлению проектами и программами//Международный симпозиум «Управление проектами. Бизнес. Идеи. Практика». — С. Пб., 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., Perez-Polo F., Seabury C. (2006). *ICB — IPMA Competence Baseline*. Version 3.0. The Netherlands, 200 p.
13. Клименко Э. Ю. Глобализации информационного пространства//Мир транспорта. — 2009. — № 3.
14. Клименко Э. Ю. Портфель для стратегических целей//Мир транспорта.—2010.—№ 1.

## TAXONOMY AS A STRATEGIC PLANNING TOOL

**Klimenko, Eduard Yu.** — Ph. D. (Phys.-Math.), chief of the section at the department of information technology and corporate control-processes of the JSC Russian Railways.  
**Neizvestny, Sergey I.** — Ph. D. (Phys.-Math.), director of the training center of the Sectorial center of engineering and implementation of information systems of the JSC Russian Railways.

*The article underlines the importance of employment of taxonomy for project and program management. The actuality of reviewed problems refers to the lack of investments when a business is under crisis conditions and the limited resources in project portfolio are redistributed and sequestered.*

**Key words:** classification and systematisation theory, taxonomy, project portfolio management, system strategy, metrics and indicators of classification, project ideas filter.

Координаты авторов (contact information): Клименко Э. Ю. — klimenkoeu@center.rzd;  
 Неизвестный С. И. — sergey@neizvestny.com