

атмосферу, залежить від категорії транспортних засобів, їх екологічного класу, виду використовуваного палива, режиму руху, інтенсивності транспортного потоку, а також від техніко-експлуатаційних характеристик дороги.

Таким чином, проведений аналіз дозволив розглянути переваги та недоліки існуючих інформаційних систем розрахунку впливу транспорту на навколишнє середовище, які є на ринку програмного забезпечення України.

Література

1. Постанова Кабінету Міністрів України № 391 від 30.03.1998 р. «Положення про Державну систему моніторингу довкілля» // Офіційний Вісник України. – 1998. – №13. – Ст.495.
2. СФпродукты. Решения. Экология. Демонстрация системы Эол 2000 [Электронный ресурс] /Copyright © ООО “Софт фонд” 2001-2011. – Режим доступа к ресурсу: www.sfund.kiev.ua/rus/products/ecology.htm.

Розглянуто процеси системи управління знаннями. Проаналізовано взаємозв'язки між ними, можливі бар'єри і вплив ефективності цих процесів на успішне виконання проектів і програм

Ключові слова: система управління знаннями, знання, процес

Рассматриваются процессы системы управления знаниями. Анализируются взаимосвязи между ними, возможные барьеры и влияние эффективности этих процессов на успешное выполнение проектов и программ

Ключевые слова: система управления знаниями, знания, процесс

The processes of knowledge management system are considered. Interactions between them, possible barriers and effectiveness' impact to successful project execution are analyzed

Keywords: knowledge management system, knowledge, process

УДК 658.012.32

СОЗДАНИЕ ЗНАНИЙ И ОБМЕН ЗНАНИЯМИ КАК КЛЮЧЕВЫЕ ПРОЦЕССЫ В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ ЗНАНИЯМИ

М.Н. Куценко

Аспирант

Кафедра управления проектами
Киевский национальный университет
строительства и архитектуры

просп. Воздухофлотский, 31, г. Киев, 03680

Контактный тел.: (045) 989-33-92, 067-720-77-06

E-mail: marinakytsenko@mail.ru

1. Вступление

Инновационная направленность развития экономики, широкое распространение современных технологий, насыщенность бизнес - окружения знаниями, делают их ключевым источником развития конкурентных преимуществ.

Знания напрямую влияют на дальнейшее устойчивое развитие компании и укрепление ее позиций на рынке. Сформированная система накопления знаний, управления знаниями в компании во многом определяет результаты выполняемых проектов и программ.

Целью данной статьи является рассмотрение процессов, из которых состоит система управления знаниями в организации, анализ их взаимосвязей и уровня влияния на успешное выполнение проектов и программ.

2. Модель управления знаниями в компании как система взаимосвязанных процессов

В процессе разработки системы управления знаниями в организации наиболее распространенный подход – это выделение ключевых процессов трансформации знаний и установление взаимосвязей между ними. Основная задача состоит в оптимизации этих процессов.

Процессная логика стартует с установления целей или определения потребности в знаниях, ее завершающим звеном является использование или применение знаний, т.е. создание при помощи знаний дополнительной ценности (рис. 1). Процесс идентификации связан с обнаружением существующих знаний в организации, что подчас является сложной задачей (прежде всего в результате неявного (подразумеваемого) характера знаний). Если организация не

располагает требуемыми знаниями (или располагает, но не может их обнаружить), то она либо обращается на внешний рынок (приобретение знаний), либо генерирует их своими силами (создание знаний). Приобретенное или созданное знание должно быть распространено (обмен знаниями) и сохранено (удержание знаний) в целях максимизации полезности его использования. Подобная последовательность представляет собой замкнутую систему технологических процессов по производству «полезных» знаний.



Рис. 1. Процессы системы управления знаниями

Выделение составляющих в системе управления знаниями носит достаточно условный характер, поскольку в основе каждого из них лежит одна из двух базовых задач: приращение организационных знаний или их эффективное использование. Как инновационные (создание знания), так и репликационные (обмен знаниями) процессы являются ключевыми для развития и сохранения конкурентных преимуществ. Благодаря первым компания постоянно обновляет трудноимитируемые активы знаний, благодаря вторым – капитализирует их.

Определение потребности в знаниях. Определение потребности в знаниях связано, прежде всего, с ключевыми компетенциями и миссией компании. Однако сформировать виденье для определения потребности в знаниях, основываясь на интуиции и глубоком понимании сложных развивающихся систем взаимосвязанных факторов, - это лишь часть задачи. Для того чтобы стать действенным руководством, виденье должно разделяться всеми членами организации.

Таким образом, виденье, с помощью которого определяется потребность в знаниях, может быть рассмотрено как особый вид организационных знаний – «знать зачем», - или «бизнес-мудрость». Этот вид знаний создается высшим руководством и передается работнику в ходе диалога.

Обнаружение знаний. Задача обнаружения существующих знаний наиболее актуальна для состоящих из многих подразделений и географически рассредоточенных компаний, где сама структура создает коммуникативные барьеры. Процесс обнаружения существующих знаний внутри организации рассматривается в двух аспектах. Во-первых, это формулирование индивидами неявной составляющей своих знаний на уровне группы. Здесь обнаружение знаний влечет за собой их трансформацию (происходит приращение формализованного знания в виде концепций) и является одним из этапов создания знаний группой. Во-вторых, обнаружение знаний – это распространение особого вида знаний – «кто знает что», - и оно рассматривается как неотъемлемая составляющая процесса обмена знаниями на групповом и организационном уровне.

Приобретение знаний. Обращение на внешний рынок связано: 1) с приобретением интеллектуальных продуктов (готовые технологии и управленческие решения); 2) с привлечением специалистов или консультантов, обладающих уникальными знаниями; либо 3) с покупкой бизнесов.

Во всех трех случаях необходимо учитывать проблему интеграции разных уровней. Во-первых, возможен барьер со стороны получателей: от простого «изобретено не здесь» до конфликта на уровне ценностей, убеждений и стереотипов поведения (если речь идет о поглощении, когда вместе с индивидуальными знаниями специалисты компании приобретает социальную общность с характерной субкультурой). Во-вторых, полная интеграция приобретенных бизнесов в культуру компании может привести к утрате инновационного потенциала.

Создание знаний. Создание новых знаний – один из ключевых процессов, с помощью которых компания постоянно обновляет не только продукты и услуги, но и системы управления, а также концепции развития и видение, т.е. воссоздает специфические активы, что в долгосрочном плане обеспечивает устойчивость конкурентных преимуществ. Созданию новых знаний способствуют автономия подразделений в формулировании и решении задач; отсутствие стандартных правил и процедур, обязательных для исполнения; перекрывание функций подразделений; поддерживающее конкуренцию между ними; разнообразие культурного и экспертного багажа членов автономных команд; неопределенность и созидательный хаос.

Для организационной культуры, способствующей созданию нового знания, должна быть характерна ориентация на оригинальность, новизну, высокий уровень принятия риска, терпимость к ошибкам, отсутствие объективно лучших образцов в поисках нового.

Удержание знаний. Основная цель удержания знаний – их вторичное использование. С одной стороны удержание знаний может быть рассмотрено как удержание специалистов, обладающих уникальными знаниями и способностями, которые невозможно передать. Формирование информационного хранилища (репозитория знаний) влечет за собой полную кодификацию знаний с отрывом от действующего субъекта, т.е. ведет превращению знаний в информацию. В системе управления знаниями информационная база компании представляет интерес как один из источников информации, на основе которого могут формироваться знания.

Таким образом, удержание или сохранение знаний может быть рассмотрено как составляющая процесса обмена знаниями: передача экспертных знаний (в значительной мере неявных) от более опытных сотрудников менее опытным напрямую через личный контакт либо посредством формализации через информационную базу компании.

Обмен знаниями. Обмен знаниями так же, как и создание знаний, является ключевым процессом в системе управления знаниями, поскольку от его эффективности зависит способность компаний извлекать прибыль из тех уникальных знаний, которыми она располагает.

Выделяются следующие параметры организационного контекста и инструменты управления, способствующие обмену знаниями. Это, прежде всего высокий уровень связанности подразделений посредством формального (иерархия) и неформального контроля (единство ценностей и системы смыслов); наличие стандартных правил и процедур; однозначная специализация подразделений, меры, поддерживающие кооперацию между ними; схожесть культурного и экспертного багажа членов организации; наличие организационных механизмов формализации знаний; стабильность и предсказуемость внутренней среды. Для организационной культуры, способствующей созданию нового знания, должны быть характерны ориентация на эффективность, надежность и предсказуемость, наличие объективно лучших образцов, позволяющих достигать высоких показателей производительности.

Выводы

Анализ модели управления знаниями как системы взаимосвязанных процессов показывает, что в основе каждого из них лежат два ключевых процесса: создание знания и обмен знаниями. Кроме того, обнаружено, что инструменты управления и параметры организационного контекста, призванные обеспечить эффективность этих двух процессов, оказывают на них противоречивое влияние. Оптимальные условия для создания новых знаний зачастую оборачиваются барьерами для их трансфера внутри компании. И наоборот, условия, способствующие обмену знаниями, могут подавлять или не стимулировать инновации. Главная задача управления - уравнивать эти процессы для эффективного накопления знаний внутри организации и использования их для построения сильного конкурентного преимущества.

Литература

1. Бушуева Н.С. Модели и методы проактивного управления программами организационного развития / Н.С. Бушуева. – К.: Наук. світ, 2007. – 270 с.
2. Мильнер Б.З. и др. Инновационное развитие. Экономика, интеллектуальные ресурсы, управление знаниями. – М.: Инфа-М, 2010 – 624 с.
3. Нонака И., Такеучи Х. Компания – создатель знания. Зарождение и развитие инноваций в японских фирмах / Пер. с англ. М.: Олимп-Бизнес, 2003.

В статті проведений аналіз характеристик та властивостей, притаманних освітнім проектам, а також особливостей управління командою таких проектів. Показано, яким чином процес планування команди освітнього проекту впливає на досягнення мети проекту

Ключові слова: освітній проект, команда, управління

В статье проведен анализ характеристик и свойств, присущих образовательным проектам, а также особенностей управления командой таких проектов. Показано, каким образом процесс планирования команды образовательного проекта влияет на достижение цели проекта

Ключевые слова: образовательный проект, команда, управление

The article analyzes the characteristics and properties inherent in educational projects, as well as team management features such projects. It is shown how the planning team of the educational project affects the goal of the project

Keywords: educational project, team, management

УДК 005.551

ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ КОМАНДОЮ ОСВІТНІХ ПРОЕКТІВ

Ю.М. Кузьмінська

Аспірант, директор департаменту
підвищення кваліфікації

Навчально-науковий Інститут магістерської
підготовки та післядипломної освіти

Університету економіки та права «КРОК»
вул. Лагерна, 30-32, м. Київ, Україна, 03112

Контактний тел.: 067-593-11-02

E-mail: dpk@krok.edu.ua

1. Постановка проблеми

Сьогодні проектний менеджмент добре себе зарекомендував в різних галузях, в тому числі і в сфері освіти. У вищих навчальних закладах реалізу-

ється велика кількість різноманітних проектів, в першу чергу, освітні проекти.

Внаслідок значного впливу зовнішнього середовища на працівників комерційних вищих навчальних закладів формується думка, що запору-