

Концевий В.В., Войтенко О.С.

*Київський національний університет будівництва і архітектури*

## ОБМІН ЗНАННЯМИ ТА КОМУНІКАЦІЇ В КОМАНДАХ ІТ ПРОЄКТІВ

**Вступ.** Обмін знаннями та ефективні комунікації в програмних проєктах із застосуванням гнучкого підходу є одним з визначальних факторів їх успішності. Створення сприятливих умов до комунікацій, а в подальшому і до обміну знаннями, є одним із завдань успішної організації, що використовує гнучкий підхід в своїй діяльності. Оскільки так званим центром обміну знань в ІТ-проєктах є команда, тому слід зосередити увагу саме на комунікаціях між членами команди. Слід зазначити, що відповідно до дисципліни управління знаннями (knowledge management), обмін знаннями (knowledge sharing) менш орієнтований на технології в організації та більше пов'язаний із стосунками між членами команди, які сприяють обміну інформацією та навчанню.

**Виклад матеріалу.** В організації, де існує активний інтерес до навчання, інновацій та постійних змін, обмін знаннями для досягнення місії організації стає звичною практикою. Класичним підходом та, на наш погляд, вже давно застарілим, є використання для обміну знаннями великих сховищ даних, що зберігають бібліотеки документів (артефактів) вже виконаних проєктів організації. Ще в кінці минулого сторіччя науковці звертали увагу на те, що обмін знаннями активізується та розвивається завдяки тому, що організація створює та підтримує умови та, так звану, атмосферу, що спонукає обміну знаннями – концепція організації, що навчається. Бази даних в даному підході залишаються важливим елементом ІТ-інфраструктури обміну знаннями з точки зору зберігання гарної практики (good practice) організації, певних артефактів з виконання проєктів, формалізації моделей та методів управління

проєктами та ін. Обмін знаннями розглядають як процес, що ітераційно розвивається (комунікації, опитування, засвоєння нових знань тощо) та фільтрується через базу індивідуального досвіду [1]. Передумовою обміну знаннями та інформацією має бути середовище, що підтримує такий обмін. Середовища довіри, щоб знання можна було створювати, ділитися та ефективно використовувати, повинні створювати всі члени команди проєкту. Спільноти знань можуть характеризуватися спільним почуттям цінностей, якими володіють їх члени, загальним розумінням та словниковим запасом, яким вони користуються, і зв'язками, які вони встановлюють між собою при вирішенні проблем.

У конкурентному проєктному середовищі члени команди можуть охороняти те, що вони знають, оскільки вони не впевнені, як інші будуть використовувати спеціальні знання, які вони мають. Завжди існує небезпека неправильного цитування або виявлення того, що передані знання можуть бути використані неправильно. Оскільки обмін знаннями, як і довіра, часто є особистісною ініціативою людини, він вимагає доброї волі обізнаних бути готовими запропонувати те, що вони знають. Середовище довіри може суперечити традиційній ролі керівництва здійснювати контроль, контролювати ефективність та присутність працівників [2]. В сучасних умовах праці, в так званому змішаному режимі, де певні працівники працюють віддалено довіра є необхідним елементом у комунікаціях між менеджерами та членами команд проєктів. Менеджери повинні керувати з огляду на результати роботи, а не просто перевіряючи, чи присутній працівник фізично на робочому місці. Співробітникам довіряють якісно виконувати свою роботу. Дослідження показують, що так звані вправи на створення команди не мають прямого впливу на створення довіри у команді [3]. Довіру можна забезпечити за рахунок сприйняття членами команди доброчесності інших членів команди, а не іншими характеристиками, такими як доброзичливість. Дослідники виявили, що традиційний соціальний контроль, заснований на владі, часто

відсутній у нових організаціях, а довіра створюється та виявляється окремими людьми. Те саме проявляється і в процесі обміну знаннями. Команди, де члени мають схильність довіряти взагалі (тобто як особистісні риси), можуть виявляти швидку довіру. Отже, якщо у організації встановиться клімат довіри, людям легше довіряти та ділитися знаннями з колегами у постійно мінливих умовах де нові союзи та зміна партнерів розглядають як звичайну практику роботи.

Отже, створення середовища довіри є одним з тригерів обміну знаннями в проєктах організації та організаційного навчання. В дослідженні [4] доведено, що окрім схильності до довіри, віртуальні команди можуть досягти довіри, розвиваючи високий рівень ініціативи, орієнтуючись на результати та виконуючи свою роботу з використанням ефективних комунікацій. Організаційна довіра може виникнути шляхом:

- використання творчих способів отримання та подання інформації;
- надання можливостей для постійного розвитку знань;
- створення середовища, що заохочує прийняття ризику в межах цінностей організації.

Однак, без довірчого середовища мало хто готовий ризикувати, і можна стверджувати, що без довіри працівники будуть рідше шукати інформацію у інших, якщо це не є абсолютно необхідним. Обмін знаннями в такому випадку є мало ймовірним.

*Використання творчих способів отримання та подання інформації* передбачає створення умов щодо генерації, отримання та обміну знаннями членами команди проєкту. Такі умови повинні спонукати процеси обміну знаннями зокрема через: неформальні способи спілкування; використання креативних практик щодо вирішення проблем; застосування, так званих, ігрових способів командної роботи та навчання (game based learning) тощо.

*Надання можливостей для постійного розвитку знань* може бути забезпечено за рахунок пошуку об'єктів знання за допомогою метаданих та відповідних таксономій. Використання таких підходів зумовлено тим, що фахівці з різних напрямів роботи в проєкті або організації можуть виробляти певні знання, що можуть бути корисними для інших. Без застосування метаданих та таксономій на організаційному рівні такі цінні знання можуть бути «втрачені» (не використані) з огляду на результати діяльності в проєкті. Для представлення знань та об'єктів знань в організації таксономія може бути використана з користю, особливо для повторного використання об'єктів знань. Таксономія - це частина інформаційної архітектури організації, яка класифікує тексти, цифрові файли, розповіді, стенограми інтерв'ю, зображення та інші об'єкти, що зберігаються у сховищі інформації чи знань. Це задовольняє подвійні потреби у створенні спільного словника, що дозволяє окремим людям та групам ефективно отримувати файли та мати можливість довіряти системі, де зберігаються об'єкти [5]. Архітектура управління знаннями, що побудована на основі таксономій є стійкою та розширюваною з огляду на розвиток технологій (щоб бути ефективною та підтримувати розвиток організації) [5, с. 222]. Ці таксономії є каталогами або показниками для інформації, яка може надходити до систем, що необхідні для критично важливих робіт проєкту.

*Створення середовища, що заохочує прийняття ризику в межах цінностей організації.* У середовищі проєкту рішення потрібно приймати швидко, але якщо немає підтримки у прийнятті ризиків, менеджери та члени команди будуть приймати певні рішення з огляду на покарання за неправильне рішення. Крім використання групових методів прийняття рішень у проєкті, одним зі способів заохочення прийняття ризику це допомога членам команди у пошуку інших фахівців в організації, які можуть дати пораду та запропонувати нове рішення завдання у проєкті. Такий організаційний механізм може бути забезпечений шляхом вдосконалення класичного підходу, в якому фіксують досвід робітника при його прийнятті на роботу в проєкт.

Оскільки протягом виконання робіт у проєктах організації робітник набуває певного досвіду та отримує нові знання, необхідно оновлювати дані стосовно його компетентності. Розробка та впровадження відповідного порталу (спеціалізованого програмного забезпечення, системи управління та розвитку компетентності організації або іншого інструменту) організації, що враховує поточний досвід та знання персоналу організації за різними напрямками діяльності забезпечить ефективне прийняття рішень у проєктах та формування середовища довіри між членами організації в цілому.

**Висновки.** Визначено, що створення сприятливих умов до комунікацій, а в подальшому і до обміну знаннями, є одним із завдань успішної організації, що використовує гнучкий підхід в своїй діяльності. Показано що обмін знаннями активізується та розвивається завдяки тому, що організація створює та підтримує умови та, так звану, атмосферу, що спонукає обміну знаннями – концепція організації, що навчається. Обмін знаннями слід розглядати як процес, що ітераційно розвивається. Створення середовища довіри є одним з тригерів обміну знаннями в проєктах організації та організаційного навчання. Визначені основні шляхи формування організаційної довіри, що буде сприяти обміну та поширенню знань як в командах ІТ проєктів, так і в організації в цілому.

### Список літератури

5. Nonaka, I. & Takeuchi, H. (1995). The knowledge creating company. NY: Oxford University Press.
6. Handy, C. (1995, May/June). Trust and the virtual organizations. Harvard Business Review, 73, 40–50.
7. McInerney C.R., Mohr S. (2007) Trust and Knowledge Sharing in Organizations. In: McInerney C.R., Day R.E. (eds) Rethinking Knowledge Management. Information Science and Knowledge Management, vol 12. Springer, Berlin, Heidelberg. [https://doi.org/10.1007/3-540-71011-6\\_3](https://doi.org/10.1007/3-540-71011-6_3).

8. Jarvenpaa, S., Knoll, K. & Leidner, D. E. (1998). Is anybody out there? Antecedents of trust in global virtual teams. *Journal of Management Information Systems*, 14 (4), 29–64.

9. Bedford, D.A.D. (2004). Designing an information architecture to support knowledge management. In M. E. D. Koenig & T. K Srikantaiah, (Eds.). *Knowledge management: Lessons learned, what works and what doesn't* (pp. 209–223). Medford, NJ: Information Today, Inc.

**УДК 005:8**

**Круль К.Я.**

*ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК»*

## **ІНСТРУМЕНТИ ПРОТИРИЗИКОВОГО УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ АГРОПРОМИСЛОВОГО КОМПЛЕКСУ**

Агропромисловий комплекс України знаходиться на етапі розвитку та запровадження інноваційних технологій у процеси виробництва сільськогосподарської продукції. Державні програми підтримки фермерських господарств сприяють зацікавленості у веденні господарської діяльності різних видів тваринництва та рослинництва. Світові тенденції свідчать про необхідність приділення уваги до проектів з виробництва органічних сільськогосподарських продуктів. Для підвищення економічної ефективності виробництва органічної продукції та зменшення ризиковості аграрних проектів, етап планування таких проектів набуває критично важливого значення. Планування включає у себе складання планів всіх етапів проектного циклу. Основною метою планування є інтеграція всіх учасників проекту для виконання комплексів робіт, які забезпечать досягнення мети проекту [1]. Звичайно, в процесі реалізації проекту плани корегуються відповідно до отриманої інформації та змін у проекті.