

15. Lüdeke-Freund, F., Gold, S., & Bocken, N. M. (2019). A review and typology of circular economy business model patterns. *Journal of Industrial Ecology*, 23(1), 36-61. European Commission (2015) Closing the loop - An EU action plan for the Circular Economy, Brussels
16. Bushuyev, S., Verenych, O. (2018), "Organizational Maturity and Project: Program and Portfolio Success", *Developing Organizational Maturity for Effective Project Management (Chapter 6: Organizational Maturity and Project: Program and Portfolio Success)*, Under the head. ed. G. Silvius&G. Karayaz, IGI Global, P. 349 (chapter 6 P. 104–127).

УДК 005.94

Войтенко О.С.

Київський національний університет будівництва і архітектури

НАКОПИЧЕННЯ ЗНАНЬ НА ОРГАНІЗАЦІЙНОМУ РІВНІ В УМОВАХ РОБОТИ РОЗПОДІЛЕНИХ КОМАНД ПРОЄКТІВ

Вступ. Сучасні підходи до розвитку організацій, незалежно від галузі діяльності, зосереджені на формуванні, накопиченні знань та інноваціях саме на організаційному рівні. Світова глобалізація на особливості організації роботи в сучасних умовах, особливо в умовах світової пандемії, зумовлюють використання так званих розподілених команд в проєктно-орієнтованих організаціях. Таку ситуацію можна спостерігати як в командах проєктів так і у залученні трудових ресурсів проєктів, тобто виконавців проєктів. Очевидно, що процеси формування, накопичення знань та подальші інноваційні рішення та продукти повинні враховувати такі зміни в організації проєктної роботи. Отже, розподілені команди можна розглядати як: команди проєктів, що працюють в системах забезпечення колаборації (віддалені робочі місця) та на умовах аутсорсингу.

Застосування відповідних технологій колаборації та організації роботи на віддалених робочих місцях (а отже і прийняття рішень) повинне забезпечувати сталий розвиток проектно-орієнтованих організацій. З точки зору економіки знань та інновацій не лише накопичення знань в організації є одним з ключових факторів розвитку. Відомі зарубіжні вчені, зокрема в [1], після світової кризи 2008 року відмічали, що технології аутсорсингу та робота у розподілених командах можуть стати ключем до розвитку організацій не зважаючи на уповільнення світової економіки. При цьому розглядається питання щодо передачі на аутсорсинг не тільки процесів виробництва продуктів проекту, але і функцій менеджменту.

Однак, застосування розподілених команд в проектах може негативно впливати на накопичення знань на рівні організації.

Виклад матеріалу. В умовах турбулентного конкурентного оточення організації можуть застосовувати механізми розподілу ресурсів між різними організаціями-виконавцями з метою перерозподілу та мінімізації ризиків у проектах. Таким чином можна отримати доступ до певних знань та досвіду виконавців з організації партнера. В такому випадку, знання є цінним, але «невидимим» елементом, що важко швидко формалізувати та перенести до своєї бази кращого досвіду. З огляду на швидке старіння та постійне вдосконалення знань, основна проблема управління знаннями зосереджена на шляхах отримання цінних знань, що характерні для організації, та їх накопичення. Накопичення знань та різноманітні адаптації знань є найважливішими питаннями в галузі управління знаннями. Неявні знання, що характерні індивідуальному рівню необхідно описувати через відповідні процедури, процеси, правила та норми для того, щоб перенести їх на організаційний рівень. Тим самим індивідуальні знання та досвід стають знаннями та досвідом організації, що можуть бути надалі оброблені, класифіковані та розповсюджені.

Світова практика та наукові дослідження доводять, що лише шляхом накопичення та розповсюдження знань можна створити знання на рівні організації та об'єднати їх в основні конкурентні переваги. Виходячи з точки зору теорії, заснованої на знаннях (knowledge based theory), знання, що складаються з різних типів на різних рівнях організації, пов'язані з певними її результатами. Отже, знання слід вважати найбільш стратегічно значущим ресурсом організації. Іншими словами, організацію можна розглядати як мережу знань, при цьому знання формують найбільш стратегічно значущий ресурс, що враховує різні види діяльності організації. Хоча знання на рівні організації важко накопичити певним чином, інтеграція, поглинання та обмін знаннями є важливими здібностями, що дозволяють організаціям їх накопичувати.

Інтеграція та застосування знань - це процеси, які потребують наявності відповідних спеціалістів та технологій в організації. Інтеграція знань стосується не лише застосування ІТ-інструментів, таких як бази даних та знань, а й спілкування та координація між людьми, а також загальних знань, якими володіють ці люди. Для досягнення інтеграції знань важливо мати дієвий метод отримання детальних специфічних знань безпосередньо від експертів з предметної галузі. Крім того, організації повинні не лише інтегрувати внутрішні ресурси знань, щоб повністю усвідомити цінність знань, вони також повинні інтегрувати необхідні знання з загальнодоступних зовнішніх баз знань [2]. Також, для досягнення успіху в умовах глобальної конкуренції слід інтегрувати відповідні ресурси знань, ефективно систематизувати та структурувати знання, комбінуючи різні види внутрішніх і зовнішніх знань. Здатність організації засвоювати знання призводить до самостійності інновацій, основою якої є відповідні комунікації внутрішніх та зовнішніх зацікавлених сторін та надають організації більше можливостей для засвоєння знань.

Ефективність засвоєння знань залежить від здатності розрізняти цінні знання (проводити аналіз) та перетворювати їх таким чином щоб персонал організації їх легко засвоїв та застосував. Крім того, здатність до поглинання та засвоєння знань залежить не тільки від персоналу організації, а й від управлінського ставлення.

Обмін знаннями повинен бути різновидом комунікацій на рівні організації для того, щоб допомогти членам команди швидко оволодіти інформацією, досвідом та навичками, стимулюючи генерацію думок та новацій, знання є особливим активом та їх обмін примножує ефекти накопичення активів організації. Вчені підкреслюють, що обмін знаннями є головною проблемою в галузі управління знаннями, оскільки деякі робітники схильні протистояти обміну своїми знаннями з іншими членами організації [3]. Ідеї та досвід працівників можна розглядати як людський капітал. Якщо співробітники можуть ділитися своїми знаннями та досвідом з іншими за допомогою механізмів обміну, такий вид взаємодії може сприяти розвитку організації та її цінностей. Процеси обміну знаннями можуть стикатись з певними перешкодами: спотворення знань та непорозуміння через різницю у часі, просторі, соціальному статусі, мові, культурі, менталітеті тощо. Тому необхідно передбачити процес аналізу накопичених знань на організаційному рівні, перед тим як їх розповсюджувати.

У світовій практиці виконання проєктів прийнято розглядати аутсорсинг як певну діяльність, при якій організації передають зовнішнім постачальникам (організаціям-партнерам) послуг/продуктів відповідальність за певні необхідні, але неосновні компетенції, шляхом підписання з ними договорів, що допомагають підтримувати свою внутрішню діяльність. Таким чином аутсорсинг можна розглядати з точки зору розподілу ресурсів організації як відповідний розподіл технологій та ресурсів для отримання найбільшого прибутку, при чому ресурси організації зосереджені на основній діяльності, а аутсорсинг на інших, непрофільних видах діяльності.

Якщо зовнішня організація (зацікавлена сторона) може виконувати певні частини проєкту ефективно та дешево, то ці завдання повинні бути передані їй. В [4] вказано, що аутсорсинг повинен бути виправданий виходячи з таких міркувань: створення цінності для споживача, стратегічні міркування, використання та розподіл ресурсів організації. В умовах обмеженого використання ресурсів, ринків, що швидко змінюються, та технологічного середовища, якщо організація не може забезпечити задоволення бізнес-вимог та збереження конкурентних переваг на ринку, то аутсорсинг є стратегією, що забезпечує її сталий розвиток. З точки зору управління організаційними знаннями, застосування аутсорсингу та роботи у розподілених командах забезпечить організацію поглинання та накопичення знань стосовно кращого досвіду організацій-партнерів. Однак, слід розуміти, що обмін знаннями це процес двосторонній та організація повинна бути готовою до такого обміну.

Отже, на основі вищевикладеного можна сформувати основні підходи та процеси стосовно акумулювання та накопичення знань в умовах роботи розподілених команд у проєктах.

Основні підходи до акумулювання та накопичення знань в умовах роботи розподілених команд:

- Залучення членів команд з інших організацій до прийняття управлінських рішень в межах проєкту.
- Використання практик щодо управління та прийняття управлінських рішень організацій-партнерів.

Основні процеси акумулювання та накопичення знань на організаційному рівні в умовах роботи розподілених команд:

- Опис та формалізація неявних знань індивідуального рівня.
- Аналіз отриманих знань організацій-партнерів із внутрішніми організаційними знаннями та досвідом.
- Оновлення організаційних знань (норми, процедури, правила тощо).

- Розповсюдження знань в межах організації на відповідні рівні з урахуванням галузі проєкту (програмні, виробничі, будівельні тощо).
- Аналіз можливості отримання нових знань на основі отриманих від організації-партнерів.
- Навчання відповідних трудових ресурсів новим знанням.
- Моніторинг та контроль відповідності отриманих знань в практиці виконання наступних проєктів.

Використання практики розподілених команд в проєктах повинно відповідати певним аспектам діяльності організації, зокрема це: витрати, використання ресурсів та стратегія.

З точки зору оптимізації витрат на персонал багато організацій наймають певний відсоток працівників за короткостроковим договором відповідно до зайнятості у проєктах. При застосуванні портфельного управління організація, як правило, відслідковує залучення персоналу в проєкти та відповідним чином оформляє договори за кожним проєктом окремо. Крім того, коли внутрішні потреби організації у персоналі змінюються, контрактна робоча сила може використовуватися для підтримки гнучкості управління та забезпечення того, щоб на основний персонал не впливали коливання потреби в робочій силі.

З точки зору оптимізації складу персоналу організація може поділяти ресурси на певні типи, наприклад: персонал забезпечення основної діяльності; персонал організаційної підтримки; та персонал забезпечення розвитку та інновацій. З огляду на управління організаційними знаннями кожен тип персоналу може бути залучений до роботи в розподілених командах для акумулювання відповідних знань та досвіду для організації.

З точки зору стратегії організація повинна досягати відповідних показників у своїй діяльності. Коли організація стикається з необхідністю обміну ресурсами та існує невизначеність у зовнішньому конкурентному середовищі, організація буде схильна отримувати ресурси, необхідні для її виживання, поєднувати власні ресурси з важливими елементами виробництва у

зовнішньому середовищі та отримати бажані ресурси за допомогою цієї комбінації.

Висновки. Визначено, що сучасні підходи до розвитку організацій, незалежно від галузі діяльності, зосереджені на формуванні та накопиченні знань на організаційному рівні. Робота в розподілених командах проєктів є одним з інструментів накопичення знань організації. Визначені основні підходи та процеси стосовно акумулювання та накопичення знань в умовах роботи розподілених команд у проєктах. Показано, що практика використання розподілених команд повинна відповідати таким цілям організації як: мінімізація витрат, розподіл ресурсів та стратегічні цілі.

Список літератури

1. Woodall, J., Scott-Jackson, W., Newham, T., and Gurney, M. (2009), "Making the decision to outsource human resources," *International Journal of Human Resource Management*, 38(3), 236-252.
2. Nonaka, I. (1994), "A dynamic theory of organizational knowledge creation," *Organization Science*, 5 (1), 14–37.
3. Bock, G.W.; Kim, Y.G. (2002), "Breaking the myths of rewards", *Information Resources Management Journal*, 15 (2), 14-21.
4. Lai, W. (2011). Corporate Firm-Level Knowledge Accumulation and Engineering Manpower Outsourcing. *International Journal Of Industrial Engineering: Theory, Applications, And Practice*, 18(4). Retrieved from <https://journals.sfu.ca/ijietap/index.php/ijie/article/view/309>.