

Анастасія Коноваленко,
д.е.н, професор,
професор кафедри економіки і бізнесу, ТДАТУ
м. Запоріжжя, Україна

КОМУНІКАЦІЙНІ БАР'ЄРИ В УПРАВЛІННІ ПРОЄКТАМИ ТА СПОСОБИ ЇХ ПОДОЛАННЯ

Актуальність теми. Повоєнне відновлення України потребуватиме реалізації великої кількості складних міжсекторних проєктів, у яких одночасно братимуть участь органи публічної влади, бізнес, міжнародні партнери, заклади освіти, громадські організації, громади та донори. У таких умовах комунікаційні бар'єри можуть істотно знижувати ефективність управління, сповільнювати ухвалення рішень, ускладнювати взаємодію між партнерами, створювати конфлікти та загрожувати досягненню запланованих результатів [1]. Тому ідентифікація комунікаційних бар'єрів у проєктному менеджменті є актуальним з огляду на практичні потреби економіки відновлення, ESG-трансформації та підвищення організаційної спроможності.

Метою дослідження є узагальнення основних типів комунікаційних бар'єрів в управлінні проєктами та визначення способів їх подолання з урахуванням сучасних вимог до менеджменту організацій, ESG-трансформації управлінських практик, розвитку командної взаємодії та підвищення результативності проєктної діяльності.

Виклад основного матеріалу. Комунікаційні бар'єри в управлінні проєктами є сукупністю перешкод, що ускладнюють точне, своєчасне, зрозуміле, повне та результативне передавання інформації між учасниками проєкту, керівниками, партнерами, замовниками, донорами, бенефіціарами та іншими стейкхолдерами. Подібні бар'єри виникають на індивідуальному, командному, організаційному, міжорганізаційному та зовнішньому рівнях. Project Management Institute визначає, що управління комунікаціями охоплює процеси планування, збору, створення, поширення, зберігання, моніторингу та захисту інформації [2]. У свою чергу, ESG-орієнтоване управління вимагає також побудови довіри, прозорості взаємодії, етичної комунікації та відповідального діалогу із зацікавленими сторонами.

Виокремлено низку базових комунікаційних бар'єрів:

1. *Неконкретність цілей і очікуваних результатів проєкту.* Якщо учасники по-різному розуміють мету, завдання, критерії успіху, строки, відповідальність або очікуваний вплив проєкту, виникає ризик неузгоджених дій. У ESG-орієнтованих проєктах ця проблема може проявлятися особливо гостро, оскільки такі проєкти мають соціальні та репутаційні результати;

2. *Відсутність чіткого розподілу ролей і відповідальності* у складних проєктах пов'язана із залученням декількох підрозділів або організацій, кожна з яких має власну управлінську культуру, внутрішні процедури та очікування. У цьому контексті ефективним інструментом є використання RACI-матриці, яка дає змогу

визначити, хто відповідає за виконання завдання, хто затверджує рішення, з ким потрібно консультуватися і кого необхідно інформувати;

3. *Помилки при виборі каналів комунікації* обумовлені використанням різних каналів передавання інформації. Стратегічні рішення, конфліктні питання, обговорення ризиків або зміни в очікуваннях стейкхолдерів потребують діалогових форматів. Натомість рутинні повідомлення, технічні уточнення можуть ефективно передаватися через e-mail, task-менеджери, месенджери або спільні цифрові документи;

4. *Інформаційне перевантаження* через одночасне використання декількох цифрових середовищ. За відсутності єдиної логіки цифрової комунікації інформація розпорошується, дублюється або втрачається;

5. *Психологічні та міжособистісні перешкоди* (низький рівень довіри в команді, страх повідомляти про проблеми, конкуренція між учасниками, конфлікти інтересів, емоційна напруга тощо). Комунікаційні компетентності керівника проєкту впливають на ефективність роботи команди [3];

6. *Організаційна інерція та опір змін*. ESG-практики потребують оновлення процедур, звітності, взаємодії зі стейкхолдерами, управління ризиками, етичних стандартів і принципів прийняття рішень. Якщо організація працює в закритій або формалізованій комунікаційній культурі, комунікаційні бар'єри є проявом глибоких управлінських і культурних суперечностей;

7. *Культурні та мовні відмінності* особливо впливають при міжнародних та міжсекторних проєктах через те, що терміни sustainability, governance, accountability, transparency, inclusion, stakeholder engagement можуть мати різне практичне наповнення в різних організаційних і національних контекстах.

8. *Недостатня комунікація зі стейкхолдерами*. У проєктах, пов'язаних із розвитком організацій, відновленням економіки, впровадженням ESG-підходів або управлінськими змінами, важливо працювати із зовнішніми групами впливу. Якщо їхні очікування не враховуються, проєкт може формально виконати заплановані заходи, але не надати реального прийняття та сталості.

Долання комунікаційних бар'єрів потребує комплексного управлінського підходу, в основі якого можуть ефективно бути використані такі інструменти:

— *комунікаційна стратегія проєкту*, яка для ESG-орієнтованих проєктів має враховувати внутрішню управлінську логіку, принципи прозорості, інклюзивності, відповідальності та підзвітності;

— *комунікаційна матриця* деталізує, яка інформація, кому, коли, у якому форматі та через який канал передається. Наприклад, стратегічна інформація може передаватися через керівний комітет проєкту; операційна — через щотижневі статус-зустрічі; технічна — через системи управління завданнями; зовнішня — через звіти або консультації зі стейкхолдерами;

— *карта стейкхолдерів* дає змогу визначити рівень впливу, інтересу, очікувань і потенційної підтримки або опору різних груп;

— *регламент цифрової комунікації* дає змогу зменшити інформаційний шум і підвищити особисту результативність учасників проєкту. Організація має визначити, які канали використовуються для яких типів інформації;

— *регулярний зворотний зв'язок* доцільно організовувати на кількох рівнях (індивідуальному, командному, управлінському та стейкхолдерському), як короткі статус-зустрічі, огляди прогресу, ретроспективи, сесії управління ризиками, опитування учасників, консультації з партнерами тощо;

— *формування психологічної безпеки в команді* важливо для проєктів, де раннє виявлення проблем дає змогу уникнути втрат у майбутньому;

— *розвиток комунікативної компетентності керівника проєкту*. У контексті ESG-трансформації керівник проєкту має бути носієм цінностей прозорості, відповідальності, етичності та партнерської взаємодії;

— *візуалізація проєктної інформації* (дорожні карти, Gantt charts, dashboard, RACI-матриць, карти ризиків, one-page project brief, схеми стейкхолдерської взаємодії) підтримує спільне бачення стану проєкту;

— *інституціоналізація комунікаційних практик* перетворює окремі успішні проєкти на системну управлінську спроможність організації.

Комунікаційні бар'єри в управлінні є наслідком недостатньої визначеності, слабкої координації, нечітких процедур, низької довіри, неузгоджених очікувань, організаційної інерції або нерозвиненої культури взаємодії. Тому їх подолання потребує не лише технічних інструментів, а й зміни управлінського мислення. У цьому полягає безпосередній зв'язок теми з ESG-трансформацією управлінських практик: ефективна комунікація є умовою прозорого, відповідального, етичного та стейкхолдер-орієнтованого управління.

Висновки. Комунікаційні бар'єри в управлінні проєктами є комплексним управлінським явищем, що впливає на якість планування, координації, прийняття рішень, управління ризиками, командної взаємодії та взаємодії зі стейкхолдерами. В умовах ESG-трансформації управлінських практик ці бар'єри набувають особливого значення, оскільки ESG-підходи передбачають прозорість, відповідальність, відкритість, інклюзивність, етичність і довгострокову орієнтацію на сталий розвиток. Тому використання ефективних інструментів додання негативного впливу комунікаційних бар'єрів забезпечує успішне виконання окремих проєктів та формування нової управлінської культури, здатної підтримувати ESG-трансформацію, організаційну відповідальність і результативне відновлення економіки України.

Список використаних джерел

1. Болтянська Л. О., Лисак О. І. Практичні аспекти бізнес-проектування в повоєнний період. *Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету імені Дмитра Моторного (економічні науки)*. 2023. № 2(48). С. 122-134.

2. Galvis-Ardila, Y., Sánchez-Torres, J. M. The Role of Communication in Project Management. *Cuadernos de Administración*. 2023.

3. Коноваленко А. С. Напрями підвищення ефективності управління проєктами. *Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету імені Дмитра Моторного (економічні науки)*. 2023. № 2(48). С. 140-147.