Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу
Інститут економіки та менеджменту
Кафедра менеджменту та адміністрування

Пиць Андрій Андрійович

УДК 65.01.93:69

МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

Управління проєктними комунікаціями в будівельній галузі

Проєктний менеджмент
(назва освітньої програми)

073 – Менеджмент
(шифр і назва спеціальності)

Робота містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело.

Здобувач освітнього ступеня_____ А. А. Пиць_
(підпис, ініціали та прізвище здобувача освітнього ступеня)

Науковий керівник _____ Микитюк Н.Є., к.е.н., доц._
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

Рецензент _____
(посада) (підпис) (дата) (ініціали та прізвище)

Допущено до захисту
Завідувач кафедри
проф._____ І. П. Кінаш
(посада) (підпис) (дата) (ініціали та прізвище)

Івано-Франківськ – 2024

Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу
(повне найменування вищого навчального закладу)

Інститут економіки та менеджменту
Кафедра Менеджменту та адміністрування
Освітній рівень другий (магістерський) рівень вищої освіти
Спеціальність 073 – Менеджмент

Затверджую
Завідувач кафедри
_____ Кінаш І. П.
"___"_____2024 р.

З А В Д А Н Н Я

НА МАГІСТЕРСЬКУ РОБОТУ СТУДЕНТОВІ

Пицю Андрію Андрійовичу
(прізвище, ім'я, по батькові)

1. **Управління проєктними комунікаціями в будівельній галузі**

керівник роботи к.е.н., доц. Микитюк Н.Є.
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом закладу вищої освіти від « 26 » листопада 2024р. № 789/7
2. Строк подання студентом роботи 17 грудня 2024 р.
3. Вихідні дані до роботи: статут, законодавчі акти, публічна інформація про результати господарської діяльності підприємств будівельної галузі .
4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)
Вступ. Розділ 1. Теоретичні засади управління проєктними комунікаціями. Розділ 2. Дослідження управління проєктними комунікаціями в будівельній галузі. Розділ 3. Пропозиції з удосконалення управління проєктними комунікаціями в будівельній галузі. Висновки. Перелік використаних джерел.
5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)

Слайд 1 - Процес комунікації. Роль комунікацій в процесі управління проєктами.

Слайд 2 - Класифікація проєктів за окремими ознаками. Взаємозв'язок зацікавлених сторін проєкту.

Слайд 3 - Рівень зростання соціальних мереж у світі в період з 2021–2024 роки. Вибрані практики управління комунікаціями в проєктах.

Слайд 4 - Відсоток загальних площ житлових будівель, прийнятих в експлуатацію за видами. Відсоток загальних площ нежитлових будівель, прийнятих в експлуатацію за видами.

Слайд 5 - Аналіз використання соціальних мереж у діяльності ТОВ «ІФ-КІСМЕТ».

Слайд 6 – Проєкт з розвитку в соціальних мережах ТОВ «ІФ-КІСМЕТ».

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів магістерської роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1	Вступ	14.09.24	виконано
2	РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТНИМИ КОМУНІКАЦІЯМИ	15.10.24	виконано
3	РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТНИМИ КОМУНІКАЦІЯМИ В БУДІВЕЛЬНІЙ ГАЛУЗІ	17.11.24	виконано
4	РОЗДІЛ 3. ПРОПОЗИЦІЇ З УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТНИМИ КОМУНІКАЦІЯМИ В БУДІВЕЛЬНІЙ ГАЛУЗІ	12.12.24	виконано
5	Висновки	15.12.24	виконано

Студент-магістрант _____ Пиць А. А___
Особистий підпис Розшифрування підпису

Керівник роботи _____ Микитюк Н.Є.
Особистий підпис Розшифрування підпису

РЕФЕРАТ

Актуальність теми дослідження зумовлена все більшого використання проєктних інструментів під час комунікацій, як середині компанії, так із звонішніми стейкхолдерами. Управління проєктними комунікаціями в компаніях необхідно вирішувати розроблення відповідних пропозицій що сприятимуть ефективному управлінню ними, а саме:

- заплановані заходи впливатимуть на формування потреб управління проєктними комунікаціями в будівельній галузі;

- здійснено аналіз складових «комунікація», «проєкт», обґрунтовано доцільність застосування пропонованих заходів на досліджуваному об’єкті;

- досліджено сутність, та дано визначення, що таке управління проєктними комунікаціями.

Об'єкт дослідження: процес управління проєктними комунікаціями в будівельній галузі.

Предмет дослідження: теоретичні та практичні засади удосконалення управілння проєктними комунікаціями в будівельній галузі.

Метою магістерської роботи є дослідження теоретичних та прикладних основ управління проєкними комунікаціями в будівельній галузі.

Завданням магістерської роботи є:

- визначити взаємозв'язок категорій «комунікація», «проєкт» та «проєктні комунікації» в будівельній галузі;

- проаналізувати підходи до визначення суті понять «комунікація» та «проєкт» та «проєктні комунікації»;

- установити та систематизувати чинники управління комунікаціями та компетенціями в проєктних командах;

- здійснити аналіз діяльності субєкта господарювання;

- зпропонувати заходи з удосконалення управління проєктними комунікаціями для досліджуваного нами субєкта господарювання.

Ключові слова: комунікації, проєкт, проєктні комунікації, комунікаційний план.

ABSTRACT

The relevance of the research topic is due to the increasing use of project tools during communications, both within the company and with external stakeholders. Management of project communications in companies needs to decide on the development of appropriate proposals that will contribute to their effective management, namely:

- the planned measures will influence the formation of project communication management needs in the construction industry;

- the analysis of the «communication» and «project» components was carried out, the expediency of applying the proposed measures at the researched object was substantiated;

- the essence was investigated and a definition was given of what project communications management is.

Research object: the process of managing project communications in the construction industry.

The subject of research: theoretical and practical principles of improving the management of project communications in the construction industry.

The purpose of the master's work is to study the theoretical and applied foundations of project communications management in the construction industry.

The tasks of the master's thesis are:

- determine the relationship between the categories «communication», «project» and «project communications» in the construction industry;

- analyze approaches to defining the essence of the concepts «communication» and «project» and «project communications»;

- to establish and systematize the factors of management of communications and competencies in project teams;

- perform an analysis of the business entity's activity;

- to propose measures to improve the management of project communications for the business entity we are investigating.

Keywords: communications, project, project communications, communication plan.

ЗМІСТ

	стор.
Вступ	
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТНИМИ КОМУНІКАЦІЯМИ	8
1.1 Проєктні комунікації як основа управління проєктами	8
1.2 Комунікаційна ефективність в проєктній команді	14
1.3 Формування комунікаційних процесів в управлінні проектами	23
Висновок до 1-го розділу	30
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТНИМИ КОМУНІКАЦІЯМИ В БУДІВЕЛЬНІЙ ГАЛУЗІ	31
2.1 Дослідження розвитку будівельної галузу України в умовах сучасних викликів	31
2.2 Загальна характеристика діяльності ТОВ «ІФ-КІСМЕТ»	39
2.3 Дослідження проєктних комунікацій на ТОВ «ІФ-КІСМЕТ»	48
Висновок до 2-го розділу	53
РОЗДІЛ 3. ПРОПОЗИЦІЇ З УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТНИМИ КОМУНІКАЦІЯМИ В БУДІВЕЛЬНІЙ ГАЛУЗІ	54
3.1 Обґрунтування необхідності удосконалення проєктними комунікаціями в системі ТОВ «ІФ-КІСМЕТ»	54
3.2 Методи покарщення навичок комунікації керівника проекту	60
3.3 Проєкт розвитку ТОВ «ІФ-КІСМЕТ» в соціальних мережах	66
Висновок до 3-го розділу.	67
Висновки	68
ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	69

ВСТУП

Комунікація — це процес обміну інформацією між індивідами за допомогою спільної системи знаків та слів, символів. Управління проєктними комунікаціями передбачає встановлення необхідних процесів для своєчасного виробництва, збору, розповсюдження та обміну інформацією про хід реалізації та етапи виконання проекту. Вона відіграє ключову роль протягом усього життєвого циклу проекту та суттєво впливає на його успіх.

Керівники проектів використовують різні інструменти для забезпечення зв'язку та координації між членами команди, і ця різноманітність інструментів впливає на своєчасність і точність поширення інформації про проект. Дослідження показали, що через помилки в комунікації між співробітниками та зацікавленими сторонами організації можуть нести значні фінансові втрати, що знижує ефективність роботи членів команди.

Актуальність теми дослідження зумовлена все більшого використання проєктних інструментів під час комунікацій, як середині компанії, так із звонішніми стейкхолдерами. Однак дане питання має ряд недоліків, які потребують обгрунтування та вирішення, так як, будівельна галузь працює, як і вся Україна в умовах воєнного стану. Управління проєктними комунікаціями в компаніях необхідно вирішувати через порушення питань, розроблення відповідних пропозицій що сприятимуть ефективному управлінню проєктними комунікаціями, а саме:

- заплановані заходи впливатимуть на формування потреб управління проєктними комунікаціями в будівельній галузі;

- здійснено аналіз складових «комунікація», «проєкт», обґрунтовано доцільність застосування пропонованих заходів на досліджуваному об’єкті;

- досліджено сутність, та дано визначення, що таке управління проєктними комунікаціями.

Об'єкт дослідження: процес управління проєктними комунікаціями в будівельній галузі.

Предмет дослідження: теоретичні та практичні засади удосконалення управілння проєктними комунікаціями в будівельній галузі.

Метою магістерської роботи є дослідження теоретичних та прикладних основ управління проєкними комунікаціями в будівельній галузі.

Завданням магістерської роботи є:

- визначити взаємозв'язок категорій «комунікація», «проєкт» та «проєктні комунікації» в будівельній галузі;

- проаналізувати підходи до визначення суті понять «комунікація» та «проєкт» та проєктні комунікації»;

- установити та систематизувати чинники управління комунікаціями та компетенціями в проєктних командах;

- здійснити аналіз діяльності субєкта господарювання;

- зпропонувати заходи з удосконалення управління проєктними комунікаціями для досліджуваного нами субєкта господарювання.

Методи дослідження. Теоретичною та практичною основою магістерської роботи є ключові положення теорії менеджменту; комунікації; проєкного управління; абстрактно-логічний метод при здійсненні узагальнень та висновків; застосування різних підходів для розроблення етапів дослідження ефективності управління проєктними комунікаціями; методи кількісного аналізу; індукції і дедукції як основи дослідження проєктних комунікацій досліджуваної компанії; графічні методи – для оцінки статистичної інформації та відображення інформації.

Інформаційною базою дослідження є теоретичні та методологічні розробки учених статистичні та аналітичні дослідження, законодавчо-нормативні акти.

Магістерська робота є самостійним, завершеним науковим дослідженням, що містить науково-дослідницький характер.

Структура магістерської роботи містить вступ, три розділи, висновки. Загальний обсяг роботи 72 сторінки тексту, 9 таблиць, 17 рисунків, переліку використаних джерел - 34.

Наукову новизну визначають отримані результати теоретичного і практичного наукового пошуку.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТНИМИ КОМУНІКАЦІЯМИ

1.1 Проєктні комунікації як основа управління проєктами

Сучасний етап розвитку суспільства вцілому характеризується постійним зростанням ролі комунікування у всіх сферах життя, особливо в будівельній галузі. В бізнес середовищі існує потреба у зміні поглядів працівників на питання створення та функціонування комунікаційних процесів. Ефективне функціонування комунікації сприяє забезпеченню широких інформаційних зв'язків між усіма заінтересованими сторонами (стейкхолдерами). Тому єдиним найважливішим фактором, що впливає на успіх проекту, є комунікаційна здатність керівника проекту. [1]

Перейдемо до розгляду поняття «комунікація». Термін комунікація [1] походить від латинського слова communicare, що означає «робити спільним», а під час спілкування створюється спільне розуміння, як влючно зазначає Барретт [3] визначаючи комунікацію як: «передачу сенсу від однієї людини іншій або багатьом людям, вербально чи невербально», Ґріффін та Мурхед [2] стверджують, комунікація — це процес, під час якого дві або більше організацій або людей обмінюються та діляться інформацією, автор [3] зазначає, що ефективна комунікація є важливою для успіху проекту, а процес передачі інформації з голови однієї людини в іншу — це довгий ланцюг подій із перетвореннями та шумом в процесі. Іншої думки Гайблс і Вівер [2] визначають комунікацію як процес обміну людьми інформацією, думками та емоціями. Цей процес включає усну комунікацію, письмову мову, мову тіла та особисті звички. Незалежно від того, як визначається комунікація, вона має дві сторони: обмін інформацією та розуміння значення.

На рисунку 1.1, представимо процес комунікації, який починається з того, що відправник передає інформацію до отримувача/ів через обраний канал комунікації.

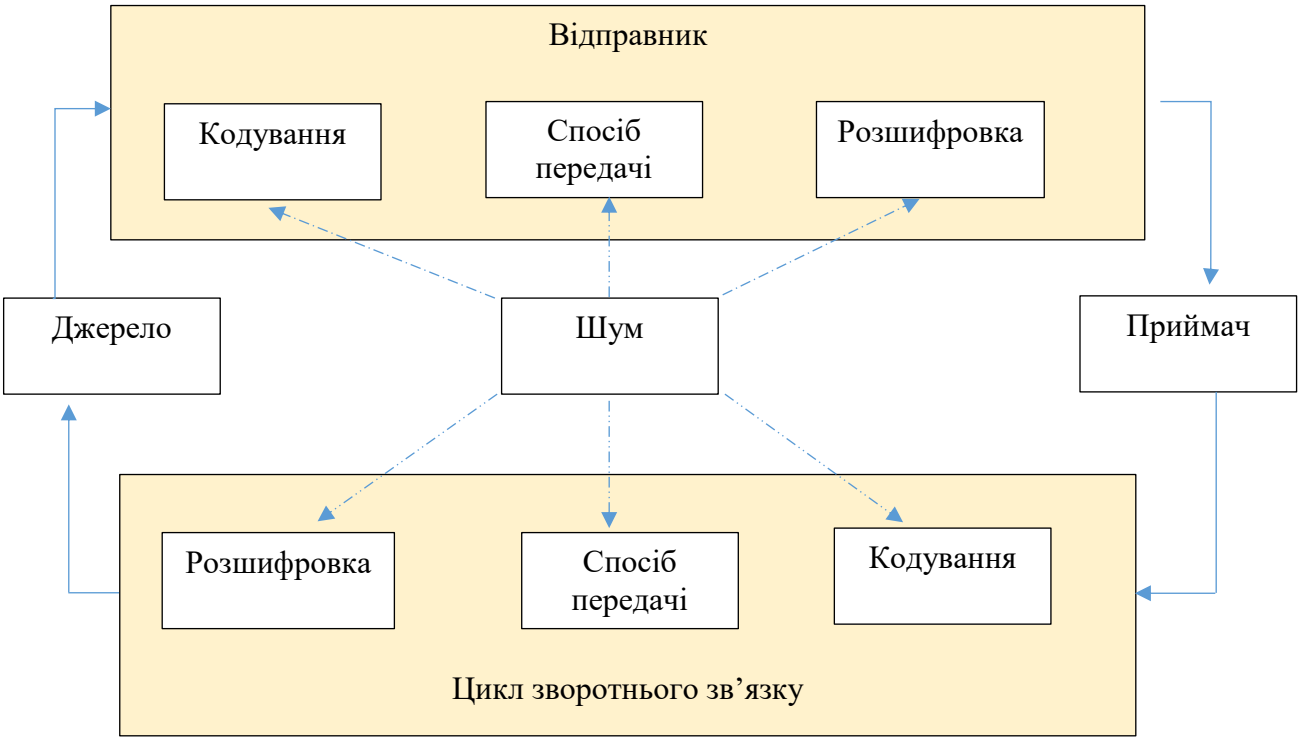


Рисунок 1.1 – Процес комунікації

Джерело: [2]

Як видно із рисунка 1.1, що відправник кодує джерело інформації, ідеї або думки в символи, які можуть виражатися словами, зображеннями, фізичними жестами тощо. Пізніше відправник обирає засіб комунікації для передачі закодованого інформаційного контенту, отримувачу відповідної інформації. Отримувач уже декодує отриману інформацію у свій спосіб, для сформування змісту. Під час процесу комунікації, якщо отримувач може надати зворотний зв'язок відправнику, то це допомагає відправнику перевірити точність переданої інформації.

Причиною комунікації в управлінні проектами може бути запит на інформацію, надсилання інформації, постановка запитань, надання інструкцій, створення команд або створення мережі [6]. Успіх спілкування в основному залежить від уміння відправника грамотно говорити, писати, міркувати і слухати [4]. Талухаба, Мутунга та Мірука [4] погоджуються з фундаментальною роллю зворотного зв'язку в комунікації. Якщо зворотній зв'язок відсутній, із затримкою або незабаром,необхідні втручання для покращення спілкування. Під час їх

реалізації комунікатори повинні постійно контролювати та переглядати успішність своїх комунікаційних процесів і систем з метою формування основи, на основі якої можна робити оцінки [26]. Тому одержувач повідомлення повинен підтвердити розуміння повідомлення, оскільки без розуміння комунікація не може бути ефективною. Це також стосується будівельних проектів. Тому неефективна комунікація також може призвести до непорозумінь щодо будівельних проектів. Неадекватно визначені завдання та критичні процеси, невизначеність щодо обов'язків, обсягу чи цілей будівельних проектів можуть призвести до провалу будівельних проектів. [2]

Комунікація в управлінні проектами охоплює широкий спектр взаємодій, включаючи вербальні, письмові та невербальні форми. Це передбачає передачу ідей, обмін оновленнями про прогрес, вирішення проблем і пошук відгуків від членів команди, зацікавлених сторін і клієнтів. Ефективна комунікація гарантує, що всі працюють на одній сторінці, забезпечуючи безперебійну координацію та запобігаючи непорозумінням, які можуть призвести до затримок або зривів проекту. [4]

Розглянувши поняття «комунікація» та її основні елементи, необхідно розглянути поняття «проєкт».

Звернемо увагу на визначення, яке дає науковець Блага Н.В. [5, ст.8], проєкт – це тимчасові заходи, спрямовані на досягнення унікального продукту, послуги чи відповідного результату.

Проєкт містить [5]:

– набір завдань з чітким результатом і кінцевим терміном для виконання;

– ознаки причетності до створення, оновлення або перегляду певного документа, процесу, результату чи іншої окремої одиниці роботи;

– попередньо визначений обсяг, який обмежений певним результатом;

– інструмент для покращення якості, ефективності, управління витратами або задоволеності споживачів конкретним і заздалегідь визначеним способом.

Проєкт характеризується певними ознаками, які спрямовані на досягнення мети. Мета проєкту, це рушійна силою, а також всі зусилля з планування та

реалізації напрямлені на її досягнення.

Природа проєктів визначається в складності їх реалізації. Будь-який проєкт вимагає низки завдань, які тісно пов'язані між собою: підзадачі, які не можна виконати, поки не будуть виконані інші завдання по проєкту; інші проєктні завдання мають виконуватися паралельно і т. д. Часові рамки проєкту, це рамки, протягом яких реалізовуються у відповідний періоду часу та мають більш-менш чітко визначені початок та завершення реалізації проєкту. Під час реалізації проєкту докладаються чималі зусилля, щоб завершити його вчасно. Цьому сприяють плани, що позначають початок і кінець роботи, передбаченої в проєкті. Проєкт вважається завершеним, коли досягнуто основні цілі. [5]

Діяльність проєкту, спрямована на досягнення конкретного результату протягом визначеного періоду часу, не може бути здійснена без використання конкретних ресурсів (матеріальних, людських, фінансових). Тому важливою особливістю проєкту є наявність бюджету, призначеного для задоволення потреб, відповідних джерел його фінансування, котрі відповідають належному обсягу, змісту і термінам виконання. Проєкти до певної міри унікальні та одноразові. Проте ступінь їх унікальності може суттєво відрізнятися залежно від специфіки проєкту. Наприклад, коли йдеться про будівництво сотень будинків у «стандартному» стилі житлової програми в одному місті, рівень унікальності цього проєкту досить скромний. [5]

Відзначимо, що завдання, які виконуються на етапі планування, представимо у вигляді восьми кроків, які включають [29]:

1. ідентифікація завдання,

2. організація завдань,

3. визначення впливу проекту на навколишнє середовище,

4. оцінка ресурсів, необхідних для реалізації проекту,

5. визначення ієрархії команди проекту та її функціонування в структурі компанії,

6. визначення компетенцій членів команди проекту,

7. створення процедур контролю реалізації проекту,

8. формулювання загальних правил обміну інформацією про проект.

Різноманітність проєктів надзвичайно велика, класифікація проєктів за різними ознаками, представлено на рисунку 1.2.



Рисунок 1.2 – Класифікація проєктів за окремими ознаками

Джерело [5, ст. 11]

Монопроєкти – це окремі проєкти різних типів, видів та критеріїв.

Мультипроєкти – це складні проєкти або програми, які складаються з декількох проєктів і вимагають управління кількома проєктами.

Мегапроєкти – це цільові програми розвитку регіонів та галузей, які включають кілька окремих моно- та мультипроєктів.

Соціальні проєкти. Реформа системи соціального забезпечення, охорони здоров’я, соціального захисту бідних, подолання наслідків стихійних лих та соціальних потрясінь – це все соціальні проєкти. [5]

Для успішної реалізації проєкту необхідно виділити основні його ознаки,

які дозволять проєктним менеджерам використовувати необхідний інструментарій для його реалізації, який представлено на рисунку 1.3.

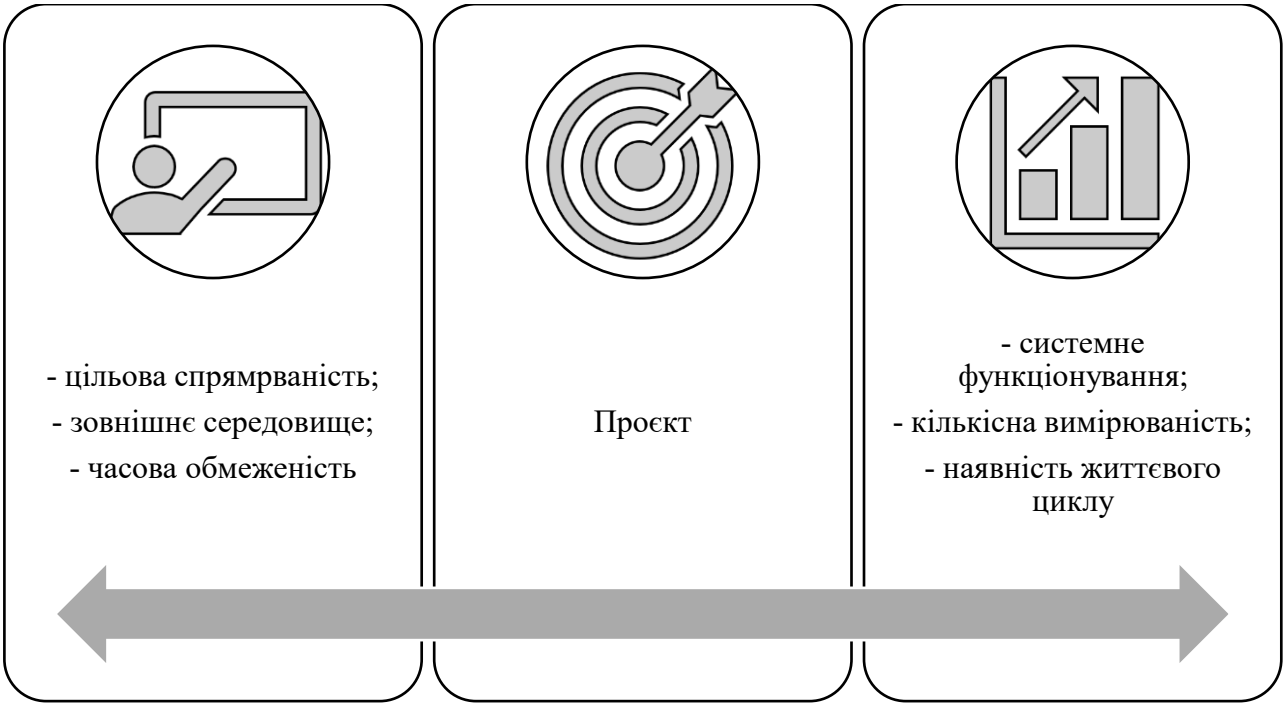


Рисунок 1.3 – Основні ознаки проєкту

Джерело: [6]

Зокрема, кількісне вимірювання означає, що оцінка проекту буде здійснюватися за числовими величинами, згідно яких описуються результати проекту. А щодо життєвих циклів, то вони охоплюють у часі всі фази розвитку проекту. Згідно загальноприйнятих принципів управління проектами, вважаються три показники ефективного управління термінами робіт, що є ключем до успіху усіх. Часові обмеження по проекту є найкритичнішими. Звернемо увагу, що терміни виконання проекту не повинні суттєво затягуватися, існує ймовірність наслідків та перевитрат засобів і недостатньо висока якість виконаних робіт. З огляду на вищеперераховане, можемо стверджувати, що у більшості методів управління проектами основний акцент робиться на календарному плануванні робіт, та контролі за дотриманням календарного плану-графіка. Тому, з трьох основних обмежень найскладніше контролювати, це якість виконання заданих результатів проекту. [6, ст. 8]

Отже, управління проектом — це діяльність, спрямована на реалізацію

проекту з максимально можливою ефективністю при заданих обмеженнях за часом, коштами (і ресурсами), а також якості кінцевих результатів проекту. [6 ст. 8]

Тож, як стверджує автор [7], комунікація – це не одноразова діяльність, а постійне завдання протягом усього життя проекту. Слід звернути увагу на те, що для забезпечення ефективності управління комунікацією та документацією, забезпечується своєчасним та відповідним створенням, збором, розповсюдженням, зберіганням та розміщенням інформації про проект. Важливо знати та дотримуватися звичайних практики управління комунікацією, які описані в літературі, відповідним чином пристосовуючи їх до сфери застосування та характеристики конкретного проекту.

1.2 Комунікаційна ефективність в проєктній команді

Проект настільки сильний, наскільки сильна його команда. Ефективне спілкування між членами команди сприяє покращенню командної роботи та співпраці, обміну ідеями та вирішенню проблем. Менеджери проектів повинні встановити норми спілкування, інструменти та платформи для сприяння безперебійній взаємодії. Вони повинні розуміти членів своєї команди та їхні очікування щодо спілкування, щоб ефективно спілкуватися з кожним членом команди. [4]

Як зазначає автор, що для ефективної реалізації проекту необхідним є комунікація, яка з одного боку, як неформальне передавання інформації, а з іншого, набір формальних методів комунікації в проекті. До формальні формальних відносяться наступні методи:

- Зустріч команди типу «kick-off», яка розпочинає проект.
- Періодичні зустрічі команди, на яких перевіряється прогрес поточних завдань.
- Звіти про прогрес проекту для керівництва вищого рівня, зацікавлених сторін та членів проектної команди.

- Список проблем, виявлених у проекті.
- Список змін, які були запитані та прийняті або відхилені в проекті.
- Список ризиків та план їхнього пом'якшення. [8]

Перелічені елементи служать для комунікації в проекті, а їх використання залежить від характеру та розміру проекту. Керівник проекту обирає методи комунікації, найбільш підходящі до мети та завдань реалізації проекту.

Отже, мета комунікації полягає в правильній передачі інформацію між особами для досягнення координованих дій та обміну інформацією. А от, як стверджує [2] неефективна комунікація може призвести до непорозумінь у плануванні та виконанні проектів, що може стати причиною їх невдачі.

Керівники проекту повинні визначити ключових зацікавлених сторін, зрозуміти їхні потреби та очікування та розробити план комунікації, адаптований до кожної групи. Регулярні оновлення, зустрічі та звіти забезпечують інформування та залучення зацікавлених сторін. Залучення зацікавлених сторін за допомогою регулярних оновлень і прозорої комунікації зміцнює довіру та дозволяє їм інвестувати в прогрес проекту. Коли зацікавлені сторони почуваються поінформованими та цінними, вони, швидше за все, нададуть важливу підтримку та ресурси. Менеджерам проектів буде важливо адаптувати свою комунікацію до кожної групи зацікавлених сторін. [4]

Розглянемо деякі типи комунікації, які включають наступне:

- E-mail: дозволяє людям з різними робочими часами або місцями ефективно спілкуватися, а також прикріплювати файли, зображення та інші вкладення. [2].
- Миттєві повідомлення: реальний час текстової комунікації, що може відбуватись між двома або більше користувачами. [2].
- Аудіоконференція: порівняно з e-mail та миттєвими повідомленнями, головна перевага аудіоконференції в тому, що вона може зберегти емоцію, тон або обсяг від іншої сторони. [2].
- Особиста зустріч: збирає членів команди в одному місці для спілкування та обговорення питань, дозволяє команді проєкту брати участь у процесі

обговорення, висловлювати свої думки, отримувати інформацію, виявляти проблеми та реагувати своєчасно [2].

Телефонні дзвінки: телефонні дзвінки вносять більше ясності в теми, ніж письмові електронні листи завдяки спонтанному обміну словами. [4]

Дошки обговорень: дошки обговорень або групові чати є чудовою платформою для взаємодії зі старшими, керівниками команд та їхніми членами. [4]

Опитування: ґрунтуючись на невербальній комунікації, опитування спрямовані на накопичення інформації про громадську думку з певних питань чи тем. [4]

Презентації: використання таких технологій, як презентації, забезпечує детальне розуміння продуктивності та ефективності з чітким зазначенням моментів, які потребують покращення. Метод залишає простір для пропозицій і запитань, які вносять більше ясності в ідеї та думки. Легкість обміну та спілкування, незалежно від режиму, робить його дуже використовуваним способом спілкування. [4]

Пам’ятки: нотатки використовуються для дуже коротких повідомлень, як правило, щодо оновленої інформації. Посилаючись електронною поштою або в автономному режимі, вони надають дуже стислі моменти, які спрямовують цільових осіб на виконання завдання. [4]

Плани проекту: основним документом організації є план проекту, забезпечують напрямок і потребують регулярних оновлень для надійності, містять детальну інформацію про цілі, робочий процес і ресурси, в т.ч. людські та матеріальні ресурси. [9]

Як зазначають дослідники, [2], формальна та неформальна комунікація дуже важлива для успіху проекту:

- Формальна комунікація є способом передачі та обміну інформацією через канали, визначені організацією проекту. Загалом, важлива інформація та рішення в проектах передаються таким чином (наприклад, передача документів, проведення зустрічей, обмін інформацією між керівниками та підлеглими).

- Неформальна комунікація — це обмін та передача інформації, яка не контролюється організацією або не потребує подання звітів. Порівняно з формальною комунікацією, неформальна комунікація може передати ідеї та настрої людей більш автентично. Швалбе [2] зазначає, що багато людей надають перевагу неформальній комунікації, оскільки вони можуть отримати справжнє уявлення про те, як йде проект, і можуть встановити довірчі відносини з колегами та зацікавленими сторонами через неформальне обговорення проекту.

Виокремимо наступні процеси управління комунікаціями проєкту [10, ст. 112]:

– ідентифікація учасників проєкту – процес ідентифікації всіх осіб чи організацій, які постраждали від проєкту, та документування відповідної інформації про їхні інтереси, участь та вплив на успіх проєкту;

– комунікаційне планування – процес виявлення потреб зацікавлених сторін;

– напрями проєкту в галузі інформації та визначення доступу до спілкування;

– поширення (розповсюдження) інформації – процес надання відповідної інформації зацікавленим сторонам;

– управління очікуваннями зацікавлених сторін у проєкті – процес спілкування та робота зі зацікавленими сторонами проєкту для задоволення їхніх потреб і залагодження проблем;

– звіти про результати діяльності – процес збору та поширення інформації про ефективність, включаючи звіти про стан, оцінку результатів і прогнози;

– планування взаємодій – визначення потреб в інформації та взаємодій учасників проєкту;

– розповсюдження інформації – своєчасне надання необхідної інформації регулярно залученим сторонам проєкту;

– облік результатів – збір та поширення інформації про використання ресурсів для досягнення цілей між учасниками проєкту;

– адміністративне завершення – підготовка, збір та розповсюдження

інформації з метою задокументованого завершення всього проєкту або однієї з його фаз.

Етап виконання проекту є етапом реалізації плану проекту відповідно до конкретного плану виконання проекту для завершення різних завдань. На етапі виконання дуже важливі моніторинг та комунікація. Команда повинна відстежувати прогрес проекту, щоб зрозуміти, які проблеми потрібно вирішити, і знати.

Розглянемо роль комунікацій у процесі управління проєктами:

Комунікація є аспектом соціальної взаємодії, загальною характеристикою будь-якої діяльності, включаючи управлінську. Вона супроводжує всі процеси, що відбуваються в організації, і відіграє надважливу роль у процесі управління організацією.

Зазначимо, що в процесі управління проєктами звертається увага на,

І Сфери комунікації:

- Зовнішня комунікація**:** між організацією і зовнішнім середовищем.
- Внутрішня комунікація**:** всередині організації, від вищих рівнів до нижчих та навпаки.

ІІ Способи виникнення інформації:

- Формальна комунікація: створюється керівництвом установи, доводиться до відома всіх задіяних осіб і спрямована на досягнення цілей організації.
- Неформальна комунікація: виникає на основі особистих стосунків між співробітниками всередині установи.

ІІІ Способи передачі інформації:

- Вертикальні комунікації: керівництво доводить необхідну інформацію та ставить завдання підлеглим, проводить інструктаж, делегує повноваження, інформує про методи, інструменти, часові та інші параметри виконання завдань. Зворотний зв’язок спрямований на уточнення завдання, його узгодження, оцінку можливих ризиків та інформування про процес виконання та поточні зміни.
- Горизонтальні комунікації: здійснюються між працівниками одного

рівня і спрямовані на забезпечення координації дій та повідомлень.

На рисунку 1.4 представимо роль комунікацій в процесі управління проєктами.

Комунікація [2] відіграє важливу роль у зборі та передачі різноманітної інформації в процесі планування та виконання проекту. Як згадувалося раніше, етапи планування та виконання проекту включають різні завдання та часові рамки [2]. Однак для передачі всього процесу проекту необхідно передати інформацію. Менеджер проекту повинен керувати та координувати ефективну комунікацію між усією командою проекту та всіма зацікавленими сторонами, щоб забезпечити правильне виконання кожного завдання. Таким чином, керівники проектів повинні приділяти більше часу спілкуванню [2].



Рисунок 1.4 – Роль комунікацій в процесі управління проєктами

Джерело: [11]

Крім того, команди проекту повинні спілкуватися одна з одною, щоб вирішити кожну проблему та внести зміни для досягнення своїх цілей. Основною метою проекту є досягнення цілей відповідно до конкретних вимог і задоволення зацікавлених сторін [2]. Різні проекти мають різних зацікавлених сторін, а складні проекти мають більше зацікавлених сторін [2], вказує, що керівництво зацікавлених сторін має спілкуватися із зацікавленими сторонами, щоб зрозуміти їхні потреби та очікування, вирішувати проблеми, коли вони

виникають, і сприяти залученню зацікавлених сторін до прийняття рішень та діяльності щодо проекту. Погана комунікація між зацікавленими сторонами спричиняє багато проблем, таких як невиконання термінів або провал проекту [2].

Зацікавлені сторони є одним із незамінних факторів успіху проекту. Спілкування із зацікавленими сторонами може отримати ключові повідомлення, зменшити конфлікт, переконатися, що члени команди розуміють проект, і максимізувати потенційні вигоди від проекту [2]. Очевидно, що зацікавлені сторони сильно впливають на успіх проекту, тому спілкування є життєво важливим протягом життя проекту. Буката та Різеску [2] стверджують, що хороша комунікація дозволить нам отримати достатньо інформації, виявити потенційні проблеми та контролювати всі аспекти проекту. Внутрішня комунікація команди безпосередньо вплине на успіх проекту. У проекті люди знають, що їм потрібно спілкуватися, але ефект не очевидний. Іноді неефективна комунікація може призвести до нескінченних проблем, тому існує багато моментів і принципів, які необхідно освоїти [2].

Комунікації вимагають від менеджерів проектів перспективності та встановлення регулярного спілкування з учасниками проекту. Хоча проблеми в проекті є нормальним явищем, ситуація може погіршитися, якщо проблему не знайти. Комунікація є двосторонньою дією, оскільки інформація також повинна бути отримана для забезпечення правильного розуміння. Ефективна комунікація означає не лише організувати свої ідеї та представити їх у доступний спосіб, але й висловити їх у спосіб, який приверне увагу одержувача [2].

Зацікавлені сторони проєкту – це всі ті, хто впливає на діяльність проєкту і, що найголовніше, може допомогти або завдати шкоди. Залежно від типу проєкту та особливостей його реалізації він може мати від десятків до декількох сотень зацікавлених сторін. Кожна має свої специфічні функції, рівень участі у проєкті та ступінь відповідальності за власну долю. Зацікавлені сторони у проєкті поділяються на (рис. 1.5).

Перша група. Зацікавлені сторони, котрі беруть безпосередню участь у

створенні продукту, який може стати новою системою або новим процесом. Це можуть бути менеджер проєкту, розробник програмного забезпечення, бізнес-аналітик тощо.

Друга група – зацікавлені сторони, робота яких може змінитися при прийнятті рішень (наприклад, проєктна група або кінцеві користувачі).

Третя група – це спонсори, менеджери та експерти на місцях, які тісно співпрацюють зі системою.

Четверта група – це зовнішні зацікавлені сторони, такі як замовники, регуляторні органи, уряд, постачальники тощо.

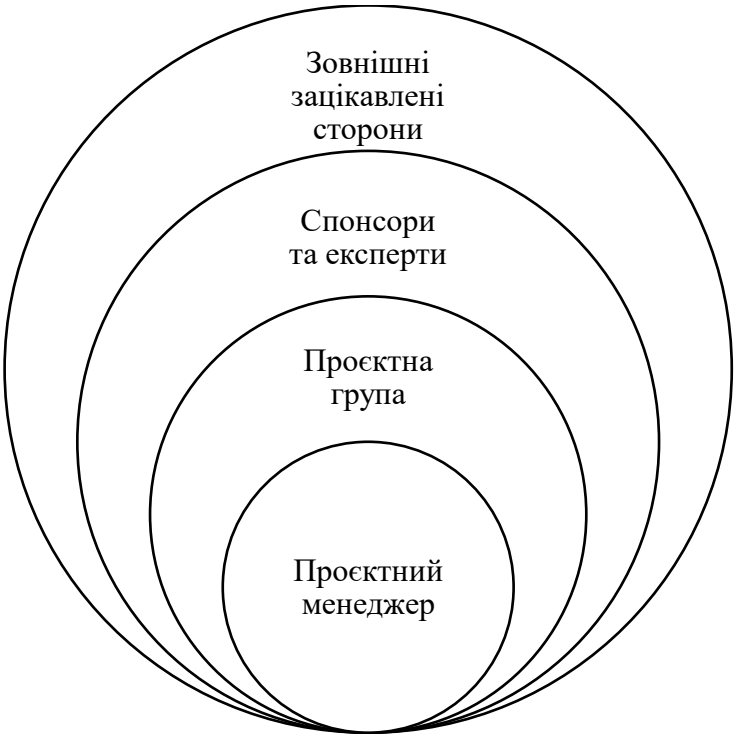


Рисунок 1.5 - Взаємозв’язок зацікавлених сторін проєкту

Джерело: [10]

Соціальні мережі досить сильно увійшли в життя, як людей, так і компаній, і стали стали невід’ємним елементом в комунікаційних процесах. Робота, спілкування, розроблення різних діяльностей в соціальних мережах, є ключовими стовпами зростання для більшості суб’єктів господарювання в онлайн-середовищі.

Соціальна мережа, розглядається як веб-сервіс, який забезпечує

можливість здійснення відповідних комунікації між великими групами та об’єднаннями людей у віртуальному середовищі за інтересами. [32]

В таблиці 1.1 представимо конкретні платформи для участі, на яких встановлено загальну присутність, контент, кількість переглядів тощо.

Таблиця 1.1 - Народження, активні користувачі та розвиток основних соціальних мереж.

Соціальна мережа	Рік народження	Активних користувачів щомісяця 2024 (мільйони)	Зростання в усьому світі 2022 – 2023
LinkedIn	2003	310	4,19 %
Facebook	2004	3,049	2,30 %
Twitter (тепер X)	2006	619	−3,90 %
Instagram	2010	2000	5,47 %
TikTok	2016	1,562	10,50 %

Джерело: [31]

На рисунку 1.6 показано зростання соціальних мереж у світі в певні періоди.

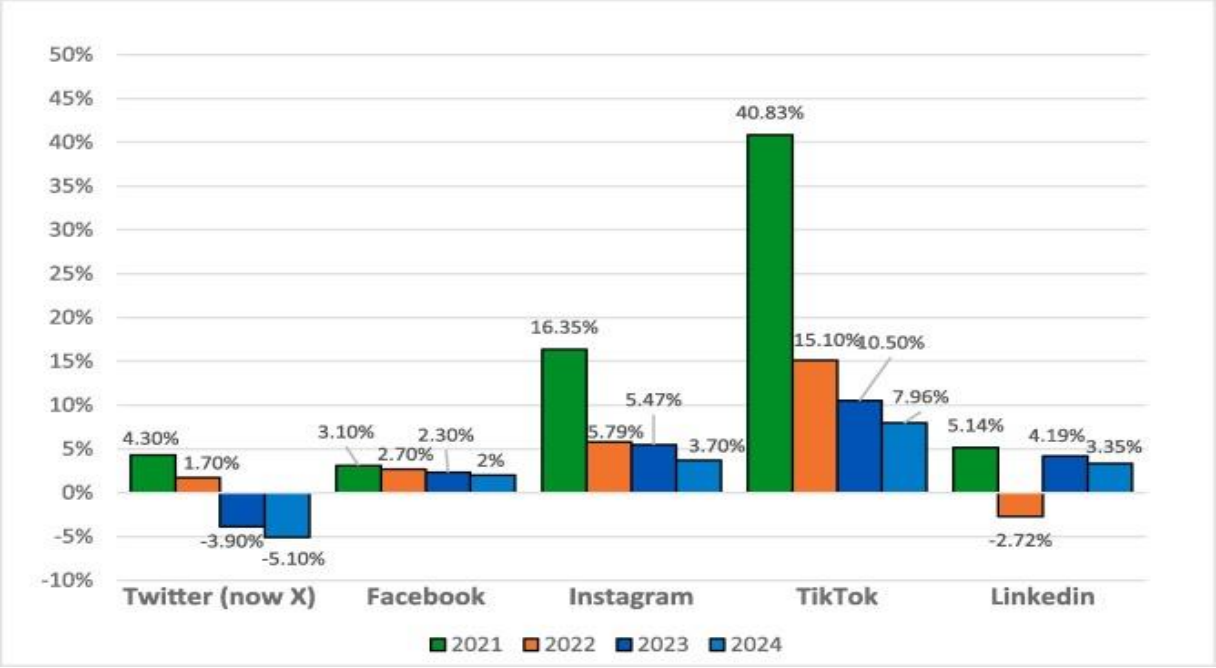


Рисунок 1.6 -Рівень зростання соціальних мереж у світі в період з 2021–2024 роки

Джерело: [31]

Тож, можемо підсумувати, що члени проектної команди мають співпрацювати, ділитися інформацією, аналізувати, зіставляти та інтегрувати інформацію, а також знання для реалізації цілей та завдань проекту. Управління проектом вимагає постійного пошуку нових ідей, пояснення масштабів, методологій роботи в рамках проекту з різними групами людей. Отже, необхідно розуміти процес спілкування та комунікації в проєтній команді та всіма зацікавленими сторонами.

1.3 Формування комунікаційних процесів в управлінні проектами

В параграфі 1.1. нами розглядалися сучасні управлінські інструменти комунікацій, однак необхідно звернути увагу на культурні відмінності [7], можливе неправильне тлумачення інформації, обмежена взаємодія віч-на-віч [7], а також використання різних технологій впливають на розбудову довіри. Довіра будується спілкуванням, і життєво важлива для успіху у віртуальних командах [7]. Люди адаптуються до цих різних комунікаційних середовищ у своїх методах як усного, так і письмового спілкування [7]. Незважаючи на те, що різне культурне сприйняття може спричинити непорозуміння, сам аспект роботи нерідною мовою є джерелом неправильного тлумачення, що впливає на швидкість спілкування чи творчість. У міжфункціональних командах інша функціональна культура накладає додаткові перешкоди [7].

В таблиці 1.2 представимо вибрані практики управління комунікаціями в проєктах.

Таблиця 1.2 – Вибрані практики управління комунікаціями в проєктах

Категорія практики комунікаційного менеджменту	Практика комунікаційного менеджменту
1	2
Стратегічна (пов'язане з комунікаційним плануванням і проектним середовищем)	чіткі лінії та обов’язки, встановлені наперед; крос-культурна компетентність; якісне комунікаційне планування; прийняття спільної робочої мови серед членів команди
інформація (щодо створення, збору, розповсюдження,	спільний віртуальний простір/центр знань про проект (веб-сайт, вікі, групове програмне забезпечення, програмне забезпечення для відстеження проекту);

Продовження таблиці 1.2

1	2
зберігання та розміщення інформації про проект)	месенджер, електронна пошта, GoToMeeting – використовується щодня; традиційні телефонні дзвінки – використовуються в екстрених ситуаціях; графік спілкування (особливо для команд в різних часових поясах); використання різних каналів комунікації (для кращої конвергенції)
емоційний (щодо побудови довіри та стосунків)	регулярне спілкування віч-на-віч, хоча б з використанням аудіо- або відеоконференцій; заохочення членів команди ділитися почуттями та неформально спілкуватися – використання соціальних медіа («віртуальний охолоджувач води»); стартова нарада, наради для огляду, наради для підготовки (початкова зустріч має бути особистою зустріччю, інші можуть підтримуватися ІТ); часті візити та ротація персоналу; звернення до членів команди за порадами, думками, відгуками
практичний (пов’язаний із чітким і позитивним спілкуванням і правилами поведінки)	використання основних правил спілкування (тобто визначення часу для надсилання відповіді, виконання обіцянок, надання деталей і причин для запитів); бажана поведінка та особисте ставлення (дотримуватися призначених зустрічей, питати, а не розповідати, писати позитивні електронні листи); схожий склад команди та моделі роботи в різних місцях, маючи ключового члена однієї команди, фізично розташованого з іншою командою; короткі, асинхронні петлі зв'язку

Джерело: сформовано автором на основі [7; 12].

Отже, за наявності різноманітних інструментів та режимів, вибір завжди залежатиме від завдання. Світова пандемія підсилила роботу віртуальних команд, які працюють повністю з допомогою технології, тоді як інші вдосконалюють свою роботу шляхом прямої взаємодії. Такий вид комунікації пояснюється багатством, як засіб спілкування. Комунікаційні інструменти виділимо, як багатство медіа, що забезпечує численні підказки, негайний зворотний зв’язок, персоналізацію та різноманітність мови [12]. Теорія медіабагатства стверджує, що для досягнення спільного розуміння, складні, неоднозначні завдання вимагають мультимедіа. У віртуальних командах присутньо багато медійності, які підтримують розвиток співпраці [12]. Однак на практиці інструменти, що використовуються, не завжди найкраще відповідають

типу комунікації. Електронна пошта, хоча й є одним із найпоширеніших інструментів, що використовуються у віртуальних командах [2], «часто зловживає для вирішення проблемних завдань, що вимагають синхронної та різнобічної комунікації для досягнення загального розуміння», що впливає на результати спілкування, які могли б бути кращими, якби вони були більш відповідними. були використані засоби [2].

Kerzner [13, ст.11] описує, як бізнес-діаграми можна використовувати для опису того, як повинна здійснюватися як внутрішня, так і зовнішня комунікація, і рекомендує менеджерам проектів використовувати матрицю відповідальності за комунікацію. Kerzner говорить, що організаційні діаграми важливі для управління проектом, але розуміє, що вони не ідеально описують взаємодію залучених осіб і що реальність є більш складною. Деякі автори, як Kelley [13], концептуалізують мережу комунікації в рамках різних методів доставки. Метод ПСБ (Проектування – ставка – будівництво) включає трьох головних учасників: власника, проектну команду та генерального підрядника. Власник укладає договір з архітектором або інженером для проектування, та підписує окремий контракт з генеральним підрядником для будівництва, як показано на рисунку 1.7.

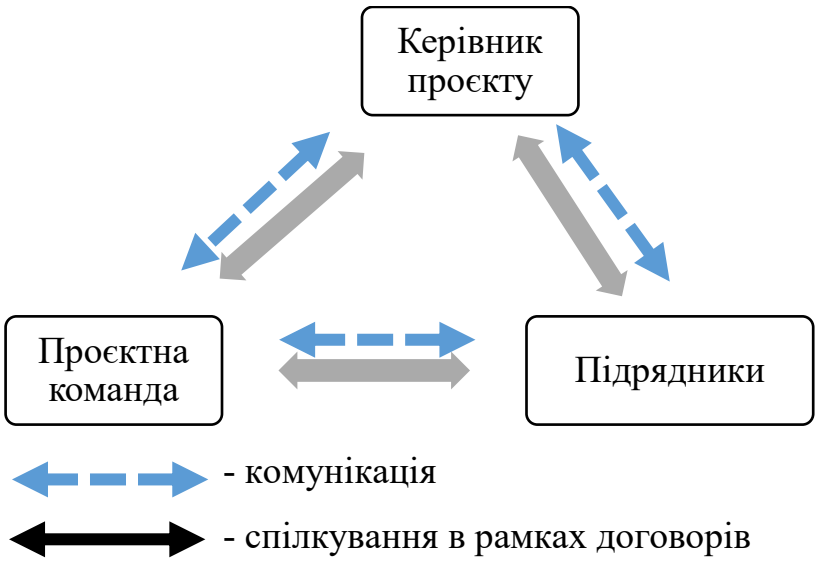


Рисунок 1.7 – Структура спілкування в рамках методу «Проектування – ставка – будівництво»

Джерело: [13]

В управлінні проєктами присутня ефективна комунікація [14], яка містить під собою складові, що формують ефективні комунікації. Представимо комунікаційні причини та принципи які присутній в управлінні проєктами.

Окрім причин та принципів, необхідно зазначити і процеси в управлінні комунікаціями проєкту, які є необхідними для гарантії своєчасних і відповідних процесів генерації, зберігання та кінцевого розміщення інформації проєкту. Команда, яка працює в проєкті, та над проєктом, повинна бути готовою отримувати та надсилати повідомлення «мовою» проекту, розуміти, як ці комунікації, в які вони залучені, можуть впливати на проект в цілому. [33, ст. 138]

На рисунку 1.8 представлено огляд головних процесів управління комунікаціями проєкту:

– планування комунікацій – визначає інформаційні та комунікаційні потреби стейкхолдерів (потреба в інформації, час її подання та ін.); [33, ст. 138]

– поширення інформації – дає можливість потрібній інформації своєчасно надходити до стейкхолдерів; [33, ст. 138]

– звітність про хід виконання проекту – збирання і поширення інформації про хід виконання проекту. Вона включає у себе звіти про поточний стан, вимір прогресу і прогнози; [33, ст. 138]

– адміністративне закриття – генерація, збирання і поширення інформації для офіційного завершення фази або проекту. [33, ст. 138]

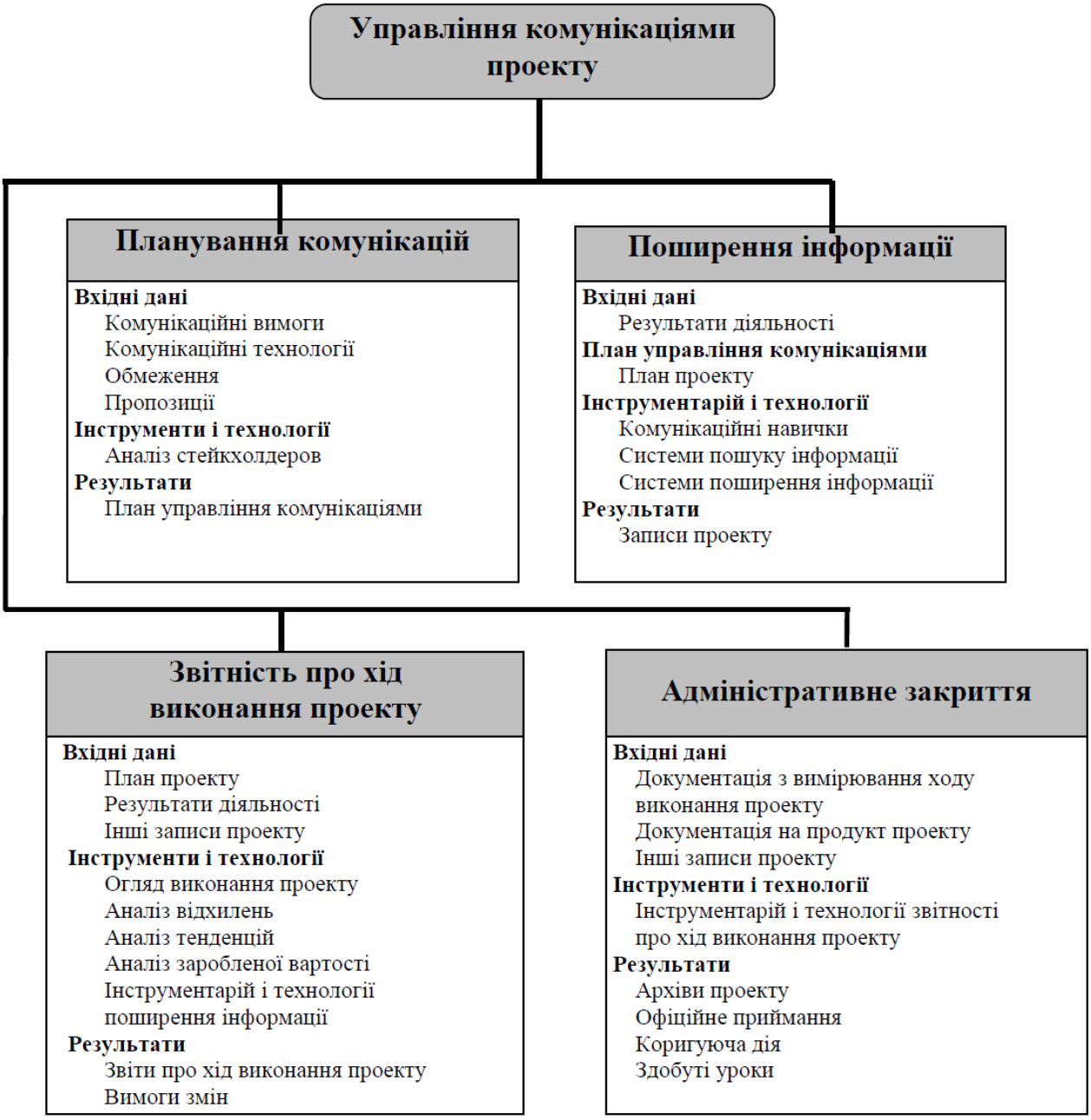


Рисунок 1.8 – Огляд процесів управління комунікаціями проекту

Джерело: [33, ст. 138]

Отже, ефективна комунікація в управлінні проектами необхідна з кількох причин:

1 Чітке розуміння: керівники проектів повинні повідомляти цілі, завдання та вимоги проекту членам команди, зацікавленим сторонам і клієнтам. Чітка комунікація гарантує, що всі мають спільне розуміння очікувань проекту, що призводить до кращого узгодження та меншої кількості помилок.

2 Залучення зацікавлених сторін: Проекти залучають різні зацікавлені

сторони з різними інтересами та перспективами. Ефективне спілкування допомагає керівникам проектів залучати зацікавлених сторін, вирішувати проблеми, збирати відгуки та підтримувати позитивні стосунки, підвищуючи успіх проекту. [14]

3 Вирішення конфліктів: розбіжності та конфлікти є звичайним явищем у проектах. Ефективна комунікація дозволяє керівникам проектів оперативно вирішувати конфлікти, сприяти конструктивному діалогу та знаходити взаємовигідні рішення.

4 Управління ризиками: своєчасне та точне повідомлення гарантує виявлення ризиків проекту, їх оцінку та доведення до відома відповідних зацікавлених сторін. Це дозволяє проактивно керувати ризиками, мінімізуючи їх вплив на результати проекту. [14]

Окрім того, існую також і критичні принципи ефективної комунікації в управлінні проектами, для досягнення їх ефективності керівники проектів мають дотримуватися нижчеперелічених принципів:

1 Чіткість: повідомлення має бути лаконічним і зрозумілим. Уникайте технічного жаргону та використовуйте мову, яка підходить для цільової аудиторії. Чітка комунікація усуває двозначність і зменшує ймовірність неправильного тлумачення.

2 Активне слухання: Ефективне спілкування є двостороннім процесом. Керівники проектів повинні активно слухати членів команди та зацікавлених сторін, демонструючи співчуття та розуміння. Активне слухання зміцнює довіру, заохочує до відкритого діалогу та допомагає отримати цінну інформацію.

3 Налаштування комунікації: різні зацікавлені сторони мають різні комунікаційні переваги та потреби. Менеджери проектів повинні адаптувати свій стиль спілкування, засіб і частоту відповідно до кожного зацікавленого боку. Налаштування комунікації покращує взаємодію та покращує загальну ефективність комунікації проекту. [14]

4 Своєчасність: повідомлення має бути своєчасним і надаватись у разі потреби. Запізніле або несвоєчасне спілкування може перешкодити прийняттю

рішень, спричинити вузькі місця та вплинути на прогрес проекту. Керівники проектів повинні встановити чіткі канали зв’язку та визначити очікування щодо часу відповіді. [14]

А також формувати стратегії покращення комунікацій в управлінні проектами застосовуючи наступні процедури для їх покращення в рамках команд проекту:

1 Створити план комунікації: який включає комплексний план комунікації, визначає цілі комунікації, канали, частоту та обов’язки.

2 Використовувати декілька каналів зв’язку: особисті зустрічі, електронні листи, програмне забезпечення для керування проектами, інструменти для співпраці та відеоконференції. [14]

3 Створити середовище для співпраці: відкрите та прозоре спілкування в команді проекту. Культура команди, яка цінує внесок усіх членів команди, сприяє конструктивному зворотному зв’язку, заохочує обмін ідеями, знаннями. [14]

4 Використовувати технології: інструменти та технології управління проектами, які сприяють ефективній співпраці. До інструментів віднесемо: програмне забезпечення для керування проектами, платформи обміну миттєвими повідомленнями, спільні сховища документів та інструменти для відеоконференцій. [14] Для підсилення командної роботи використовуються різноманітні апаратно-технічні засоби: традиційна «офісна техніка», специфічні АТЗ (web-камера, проектор, інтерактивна дошка. [15, ст. 83]

5 Проводити регулярні зустрічі: планування зустрічі команди для обговорення прогресу проекту, вирішення проблем і обміну новинами. Сеанси дозволяють членам команди співпрацювати, прояснити очікування та узгодити свої зусилля з досягненням цілей проекту. [14]

6 Передача документів і архівів: Зберігайте записи про важливу передачу даних про проект, рішення та угоди. Документація забезпечує ясність і підзвітність, а також є орієнтиром для майбутнього спілкування або вирішення суперечок. [14]

Висновок до 1-го розділу.

В першому розділі нами здійснено теоретичне обґрунтування поняття «комунікація» та «проєкт», та про ефективне спілкування, яке є важливою складовою успішної реалізації та управління проектом.

В розділі звернуто увагу на такі практики, як дотримування основних принципів ясності та активного слухання, ефективної адаптації комунікації та принципів своєчасності, що сприяє покращенню комунікацію всередині проєктних команд на які керівники мають вплив.

Окрім того, керівники проєктних команд мають створити план комунікації, застосовувати в роботі декілька каналів, ефективне сприяння співпраці та розуміння, використання технологій, проведення на постійній основі зустрічей, ведення проєктної документації сприяють підвищенню ефективність комунікації проекту.

Як результат, оволодівши мистецтвом ефективної комунікації, існує можливість у керівники проектів посилення співпраці, що в свою чергу сприяє зменшенню ризиків та підвищенню ймовірності успіху проекту та безконфліктності в команді проєкту.

РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТНИМИ КОМУНІКАЦІЯМИ В БУДІВЕЛЬНІЙ ГАЛУЗІ

2.1 Дослідження розвитку будівельної галузу України в умовах сучасних викликів

Будівельна галузь є однією із головних, яка дає можливість у часи економічної кризи вивести країну з кризового стану, завдяки тому, що розвиток будівництва дає поштовх для розвитку багатьом суміжним галузям [16]. Її значущість пояснюється тим, що капітальне будівництво вимагає великих трудових ресурсів і споживає продукцію багатьох галузей, одночасно створюючи нові робочі місця. Розвиток будівельної індустрії генерує мультиплікативний ефект, впливаючи на виробництво будівельних матеріалів, обладнання, машинобудування, металургію, нафтохімію, виробництво скла, деревообробну промисловість, транспорт і енергетику.

В Україні триває оборона від повномасштабного вторгнення РФ. Значна частина окупованих територій вже звільнена, але значна частина все ще перебуває під тимчасовою окупацією і буде звільнена в майбутньому. Війна суттєво вплинула на будівельну галузь, зокрема на відновлення будівель та інфраструктури. За офіційними даними, внаслідок війни в Україні зруйновані або пошкоджені майже мільйон житлових будинків, десятки тисяч нежитлових об'єктів, тисячі кілометрів доріг, залізниць, мостів тощо. Будівельна галузь зазнала значних руйнувань, втратила частину сировинної бази та виробництв. Зокрема, значна кількість металургійних підприємств на півдні і сході були зруйновані, окуповані або вимушені шукати нові ресурси та ринки збуту. Це може призвести до втрати зовнішніх і внутрішніх ринків будівельної продукції, заміщення значної частини сегменту проектування та будівництва, а також всього ланцюжка створення цінності. [17]

Однією з ключових вимог законодавчих актів Європейського Союзу та Енергетичного Співтовариства до національних планів збільшення кількості

енергонезалежних будівель є визначення детального практичного застосування поняття «енергонезалежні будівлі» державами-членами з урахуванням їхніх національних, регіональних або місцевих умов і встановлення граничного числового показника річного використання первинної енергії в таких будівлях, вираженого в кВт·год/кв. метр (кВт·год/куб. метр). На виконання цієї вимоги, план заходів з виконання Угоди про асоціацію між Україною, з однієї сторони, та Європейським Союзом, Європейським співтовариством з атомної енергії і їхніми державами-членами, з іншої сторони, передбачає завдання щодо встановлення вимог до будівель з майже нульовим споживанням енергії, відповідно до положень статті 338 цієї Угоди. [18]

Існує багато факторів, що сприяють забезпеченню економічної безпеки будівельної галузі, особливо в умовах воєнного стану. До них належать:

- Забезпечення технічної складності процесу будівництва та контроль якості будівельних робіт.
- Географічна віддаленість будівельних матеріалів та управління роботами, що збільшує ризики переміщення та втрати матеріальних цінностей.
- Тривалість будівництва.
- Складність організації фінансових потреб будівельної компанії, які можуть змінюватися під час будівництва. Наприклад, зміна вартості будівельних матеріалів може призвести до несподіваних перерв у будівництві та фінансових втрат [19].

Будівельна галузь, як одна з основних галузей, забезпечує нерухомістю всі інші сектори, що підсилює її значення в економіці країни. Крім того, вона постачає будівельні матеріали, які використовуються як сировина в інших галузях виробництва. Важливість будівництва вимагає якісного забезпечення усіма необхідними ресурсами: людськими, фінансовими, енергетичними, інформаційними та технологічними. Виникає необхідність у гармонійному розвитку суміжних галузей і підгалузей, зокрема виробництва будівельних матеріалів, без яких неможливо уявити процес будівництва. [20].

Зв’язок промисловості будівельних матеріалів з іншими галузями

наведений на рисунку 2.1.



Рисунок 2.1 - Взаємозв’язок основних галузей із промисловістю будівельних матеріалів

Джерело: [19]

Здійснимо аналіз діяльності будівельних підприємств в Україні сьогодні становить 80,137 тис. одиниць, з яких великі та середні складають 2,2 тисячі. Стан будівельного ринку та перспективи його розвитку визначаються загальним станом економіки країни. Впродовж 2008-2013 років економіка стикнулася з негативними тенденціями. У 2008 році темпи економічного зростання уповільнилися, а в 2009-2013 роках зростання припинилося. Будівельна галузь однією з перших відчула наслідки фінансової кризи, тому упродовж 2008-2009 років її внесок у ВВП почав знижуватися. У 2009 році будівельна галузь додала до ВВП України лише 22,1 млрд грн, що на 8,4 млрд грн менше, ніж у 2007 році.

До 2015 року відбулося економічне зростання країни, яке оцінюється за приростом валового внутрішнього продукту (ВВП), та визначається позитивною динамікою. У період з 2015 по 2017 роки спостерігалася поступова стабілізація економіки та її зростання.

За статистичними даними, у період з 2015 по 2017 роки інвестиції в

основний капітал зросли в 10 разів – з 23,629 млн грн до 238,174,5 млн грн. Проте з 2015 року спостерігалося значне скорочення інвестицій в основний капітал (до 151,800 млн грн). Загальне скорочення інвестицій негативно впливає на будівельну галузь, яка безпосередньо освоює капітальні вкладення. Поступові ринкові перетворення та значне покращення економічної ситуації забезпечили позитивну динаміку показників будівництва в останні роки. Щорічне зростання обсягів капітальних вкладень у 2015-2017 роках на 20-30% забезпечувало зростання обсягів будівельних робіт на 10-16% та житлового будівництва на 6-18%.

Аналізуючи динаміку змін індексів будівельної продукції за різними видами будівництва, можна зробити висновок, що загальний індекс будівельної продукції з 2016 року демонструє поступове зростання. У 2018 році темпи зростання дещо знизилися, але вже у 2019 році вони майже досягли рівня 2017 року. Розглядаючи окремо види будівництва, можна помітити, що тенденція змін індексів житлового будівництва відрізняється і показує поступове зниження, лише у 2019 році відзначалося невелике збільшення. Нежитлове будівництво та інженерні споруди мають таку ж динаміку, як загальний індекс: поступове зростання з невеликим зниженням у 2018 році. [20]

В таблиці 2.1 представимо кількість діючих підприємств та фізичних осіб-підприємців за їх розмірами в будівельній галузі

Таблиця 2.1 – Кількість діючих підприємств фізичних осіб підприємств за їх розміром

Код за КВЕД–2010		усього	Суб'єкти великого підприємництва	усього	Суб'єкти середнього підприємництва	Фізичні особи-підприємці
	Роки		у тому числі		у тому числі	
F	2010	10	10	1500	1499	1
	2015	5	5	792	789	3
	2020	14	14	927	921	6
	2021	17	17	936	932	4
	2022	7	7	677	677	–

Джерело: сформовано автором на основі даних укр. стат. [21]

Будівельний сектор в передвоєнні роки створив значні передумови для розвитку суміжних галузей і суттєво стимулював економічне зростання в країні. Індустрія швидко розвивалася, освоюючи нові матеріали та технології. Через зменшення попиту скоротилося виробництво основних будівельних матеріалів. З 2022 року спостерігалося зростання частки збиткових підприємств серед будівельних організацій, що негативно впливає на фінансовий стан галузі. Середнє значення частки збиткових підприємств у загальній кількості будівельних організацій за останні роки склало 40%. Це пов'язано з військовими діями, високими витратами на будівельно-монтажні роботи, низькою окупністю техніки та інвестиційних проектів, проблемою кадрів, ефективності комунікацій та проєктів в будівельній галузі. Однак, за твердженням аналітиків, що розвитку будівельної галузі в Україні матиме тенденцію до зростання [22]:

1 Зростання виробництва: За останні кілька років виробництво будівельних матеріалів в Україні зростало на 5-7% на рік.

2 Інвестиції: Інвестиції в будівельну галузь зростають, особливо в проекти енергоефективності та зелених технологій.

3 Ринок праці: Будівельна галузь залишається однією з найбільш зайнятих, займаючи значну частину ринку праці.

4 Тенденції: Відновлення інфраструктури та розвиток житлового будівництва є ключовими напрямками розвитку.

В таблиці 2.2 представимо розподіл обсягів виробленої будівельної продукції за характером будівництва.

Таблиця 2.2 - Розподіл обсягів виробленої будівельної продукції за характером будівництва

Роки	Усього	Нове будівництво	Ремонт (капітальний та поточний)	Реконструкція та технічне переоснащення
1	2	3	4	5
2013	100	81,2	18,8	х
2014	100	82,4	17,6	х
2015	100	80,1	19,9	х
2016	100	80,9	19,1	х
2017	100	73,2	26,8	х
2018	100	72,8	27,2	х
2019	100	74,2	25,8	х

Продовження таблиці 2.2

1	2	3	4	5
2020	100	36,0	36,9	27,1
2021	100	29,6	45,1	25,3
2022	100	36,6	38,8	24,6
2023	100	35,9	42,8	21,3

Джерело: [21]

Звернемо увагу, що в 2023 році, різні галузі народного господарства зіткнулися з черговими випробуваннями, зокрема, бізнесу доводилось адаптуватися до змін на законодавчому рівні, змін у настроях споживачів товарів і послуг, це ризик, який інший ніж пов'язаний з бойовими діями. На ринку нерухомості в 2023 році спостерігалося значне зростання попиту на придбання власного житла фізичними особами, (рис. 2.2).

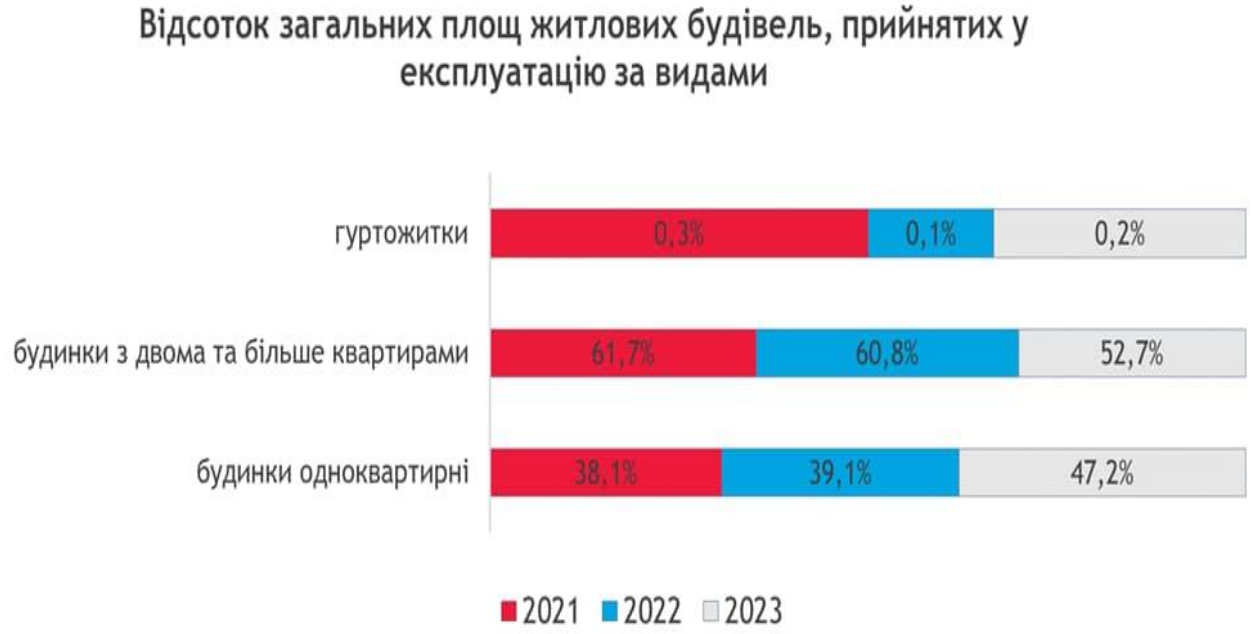


Рисунок 2.2 – Відсоток загальних площ житлових будівель, прийнятих в експлуатацію за видами

Джерело: [23]

Представимо на рисунку 2.3 відсоток загальних площ нежитлових будівель, які прийняті в експлуатацію за видами.

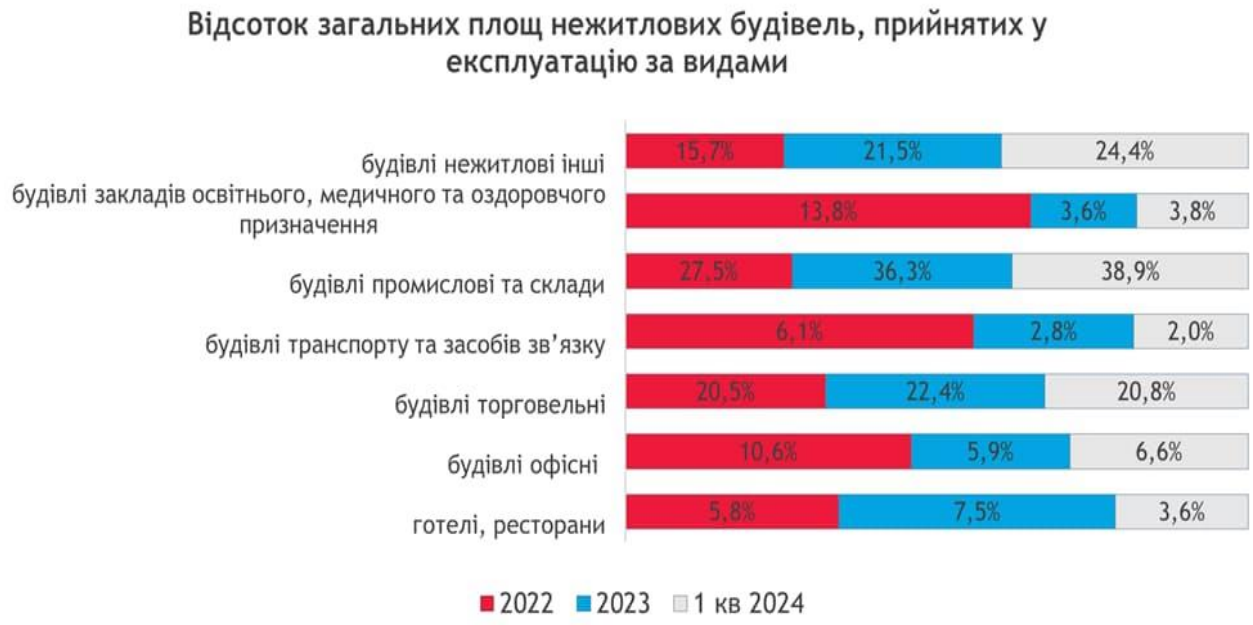


Рисунок 2.3 – Відсоток загальних площ нежитлових будівель, прийнятих в експлуатацію за видами

Джерело: [23]

Підсумовуючи, теорико-аналітичне дослідження, дослідимо вплив сучасник викликів на розвиок будівельної галузі на майбутній період:

І. Зовнішні виклики:

1 Економічні санкції:

- Вплив на імпорт матеріалів: Санкції можуть обмежувати доступ до будівельних матеріалів з-за кордону, що підвищує вартість та ускладнює реалізацію проектів.

- Зміна торгових партнерів: Санкції можуть змусити українські компанії шукати нових постачальників і партнерів, що може вплинути на стабільність постачання матеріалів.

2 Геополітична ситуація:

- Конфлікти та нестабільність: Військові дії та політична нестабільність в регіоні можуть призвести до зупинки будівельних проектів та руйнування інфраструктури.

- Інвестиційний ризик: Геополітична ситуація впливає на рівень довіри іноземних інвесторів, що може обмежити доступ до капіталу.

3 Глобальні економічні тенденції:

- Інфляція: Глобальна інфляція підвищує вартість матеріалів та робочої сили, що впливає на кошториси будівельних проектів.

- Коливання валютних курсів: Зміни курсів валют впливають на вартість імпортних матеріалів та фінансування проектів.

II Внутрішні виклики:

1 Реформи в економіці:

- Законодавчі зміни: Постійні зміни в законодавстві можуть ускладнювати роботу будівельних компаній через необхідність постійного адаптування до нових норм.

- Податкове навантаження: Високі податки та складні податкові процедури можуть знижувати рентабельність будівельних проектів.

2 Інфраструктура:

- Стан доріг і комунікацій: Недостатній розвиток інфраструктури (дороги, мережі постачання) ускладнює доступ до будівельних майданчиків та постачання матеріалів.

- Енергозабезпечення: Нестабільне енергопостачання може затримувати будівельні роботи та підвищувати витрати.

3 Кваліфікація працівників:

- Дефіцит кваліфікованих кадрів: Висока текучість кадрів та недостатня підготовка працівників впливають на якість виконаних робіт.

- Навчання та розвиток: Необхідність постійного навчання персоналу для відповідності сучасним стандартам і технологіям.

III Аналітичні дані:

1 Зростання виробництва:

- Виробництво будівельних матеріалів: За останні кілька років, виробництво будівельних матеріалів в Україні демонструвало зростання на рівні 5-7% на рік. Це сприяє стабільному постачанню матеріалів для реалізації будівельних проектів.

2 Інвестиції:

- Залучення інвестицій: Будівельна галузь приваблює значні інвестиції, особливо в проекти, пов’язані з енергоефективністю та зеленою енергетикою. Ці інвестиції допомагають модернізувати галузь та покращувати якість будівництва.

3 Ринок праці:

- Зайнятість: Будівельна галузь є одним з найбільших роботодавців в Україні, забезпечуючи робочі місця для значної частини населення. Проте, нестача кваліфікованих працівників залишається однією з основних проблем галузі.

4 Тенденції:

- Відновлення інфраструктури: Після військових дій та руйнувань, значна частина зусиль спрямована на відновлення інфраструктури (дороги, мости, будівлі).

- Розвиток житлового будівництва: Попит на житлове будівництво залишається високим, особливо в великих містах. Це зумовлює зростання кількості нових житлових проектів.

2.2 Загальна характеристика діяльності ТОВ «ІФ-КІСМЕТ»

Об’єктом дослідження в роботі виступає ТОВ «ІФ-КІСМЕТ».

ТОВ «ІФ-КІСМЕТ», це сучасне товариство основним видом діяльності якого є неспеціалізованан оптова торгівля, зокрема:

- 08.11 Добування декоративного та будівельного каменю, вапняку, гіпсу, крейди та глинистого сланцю
- 08.12 Добування піску, гравію, глин і каоліну
- 08.91 Добування мінеральної сировини для хімічної промисловості та виробництва мінеральних добрив
- 08.99 Добування інших корисних копалин та розроблення кар’єрів, н.в.і.у. [24]

ТОВ «ІФ-КІСМЕТ» зареєстроване 06 вересня 2012 року в м. Івано-Франківськ. Розмір статутного капіталу складає 1 000,00. Місцезнаходження суб'єкта господарювання відповідно до даних сайту You Control: 76000 Івано-Франківська обл., м. Івано-Франківськ, вул. Андрія Мельника.

Засновниками даного субєкта господарювання є Нестеренко Л.М. та Чернова І.М., частка в статутному фонді складає 100 %.

Відповідно до Довідки з єдиного державного реєстру підприємств та організацій України (ЄДРПОУ) ТОВ «ІФ-КІСМЕТ» задекларувало такі напрямки (види КВЕД) своєї діяльності [25]:

1 09.90 Надання допоміжних послуг у сфері добування інших корисних копалин та розроблення кар'єрів;

2 23.52 Виробництво вапна та гіпсових сумішей

3 23.64 Виробництво сухих будівельних сумішей

4 23.69 Виробництво інших виробів із бетону, гіпсу та цементу

5 23.70 Різання, оброблення та оздоблення декоративного та будівельного каменю.

ТОВ «ІФ-КІСМЕТ» діє на основі статуту зареєстрованого державним реєстратором, які внесені зміни від 18 листопада 2024 року. Він складається з наступих розділів [24]:

Розділ 1. Загальні положення.

Розділ 2. Мета створення та види діяльності.

Розділ 3. Права підприємства.

Розділ 4. Управління підприємством. Органи управління та контроль за діяльністю підприємства.

Розділ 5. Майно підприємства та джерела його формування.

Розділ 6. Господарська, економічна та соціальна діяльність підприємства.

Розділ 7. Комерційна таємниця.

Розділ 8. Реорганізація та ліквідація підприємства.

Головною метою підприємства є:

Головною метою ТОВ «ІФ-КІСМЕТ» є:

- Активна участь у формуванні товарного ринку шляхом виробництва товарів народного споживання і їх реалізації.

- Розширення асортименту та покращення якості різногалузевих послуг.

- Досягнення підприємницького прибутку.

- Основні види діяльності підприємства відповідно до Статуту включають:

- Виробництво покрівельних матеріалів.

- Організація виробничих процесів з виготовлення будівельних матеріалів.

- Виконання будівельно-монтажних та проектних робіт.

- Виробництво інших будівельних матеріалів.

- Створення власної торговельної мережі для реалізації продукції, а також товарів і матеріалів, придбаних за прямими договорами з іншими суб'єктами господарювання.

- Надання транспортно-експедиційних послуг на території України та за її межами.

- Здійснення зовнішньоекономічної діяльності.

- Спорудження, утримання та оренда складських, торговельних, виробничих та інших приміщень.

- Здійснення роздрібної та оптової торгівлі товарами продовольчої та непродовольчої групи.

- Проведення експертної оцінки будівель та споруд. [25]

Дане підприємство є частиною промисловості будівельних матеріалів, зокрема, виготовлення покрівельних матеріалів. Сьогодні покрівельним роботам приділяється особливе значення. Будівництво та утримання виробничих і торгово-розважальних центрів, житлового та котеджного секторів постійно потребують якісного ремонту або облаштування нової покрівлі.

Ринок будівельних послуг пропонує замовнику практично всі види покрівельних робіт: влаштування нових і ремонт старих металевих покрівель з оцинкованої сталі (як з полімерним покриттям, так і без нього), мідних,

профільованих і шиферних листів, металочерепиці, облаштування наливних покрівель, виготовлення і монтаж декоративної покрівлі (куполи, башточки), а також роботи з сервісного обслуговування жорстких покрівель.

Ринок покрівельних робіт розглядається як комплексна система. Від діяльності та взаємодії кожної групи залежить ефективність роботи ринку в цілому.

Перша група – держава – основний замовник та інвестор у цій сфері, оскільки основу ринку покрівельних робіт складає адміністративний (муніципальний) фонд, а земельні ділянки надаються під забудову державними інстанціями.

Друга група – наукові організації – відповідає за вдосконалення та планування, організацію виробництва покрівельних робіт і взаємодію безпосередніх виконавців; підготовку нормативних документів і пропозицій для передачі до державних інстанцій. Відповідальність за зайві витрати цілком лежить на науково-дослідних і проектних інститутах.

Третя група – підрядні організації – прямий виконавець у комплексній системі ринку покрівельних робіт. Ефективність роботи будівельних та експлуатаційних організацій є прямим відображенням взаємодії з державними інстанціями та науковими організаціями.

Окрему ланку третьої групи становлять виробники і постачальники покрівельних матеріалів. На українському ринку добре зарекомендували себе такі фірми, як «АВІСТА», «Arsenal-Center», ТД «Альбатрос», «Евроізол», «Ізобуд», «Майстер-Профі», «Полібілд-Україна», «ТПК-центр», «Рууккі», «Центросталь-Домсталь» та інші. Від якості покрівельних матеріалів та їх використання безпосередньо залежить виробництво покрівельних робіт і ефективність подальшої експлуатації покрівлі.

ТОВ «ІФ-КІСМЕТ» є одним з провідних виробників покрівельних матеріалів з полімерним покриттям в Західному регіоні України. Підприємство орієнтується на виготовлення якісного покрівельного матеріалу. Задля досягнення поставленої мети у виробництві почали використовувати

оцинковану сталь з полімерним покриттям Prelaq швецької компанії SSAB Tunnplat AB та Arcelor Mittal, виготовлену на заводах Німеччини та Бельгії.

Із рисунка 2.4 видно, що ТОВ «ІФ-КІСМЕТ» використовує імпортну сировину та матеріали для виготовлення власної продукції. Основними постачальниками даної сировини є: «Arcelor Mittal International LUX. S.A.», COMPANY VOESTALPINE STAHL GmbH, Austria, Przedsiebiorstwo Concept Stahl B&S, SSAB TUNNPLAT AB», Швеція.

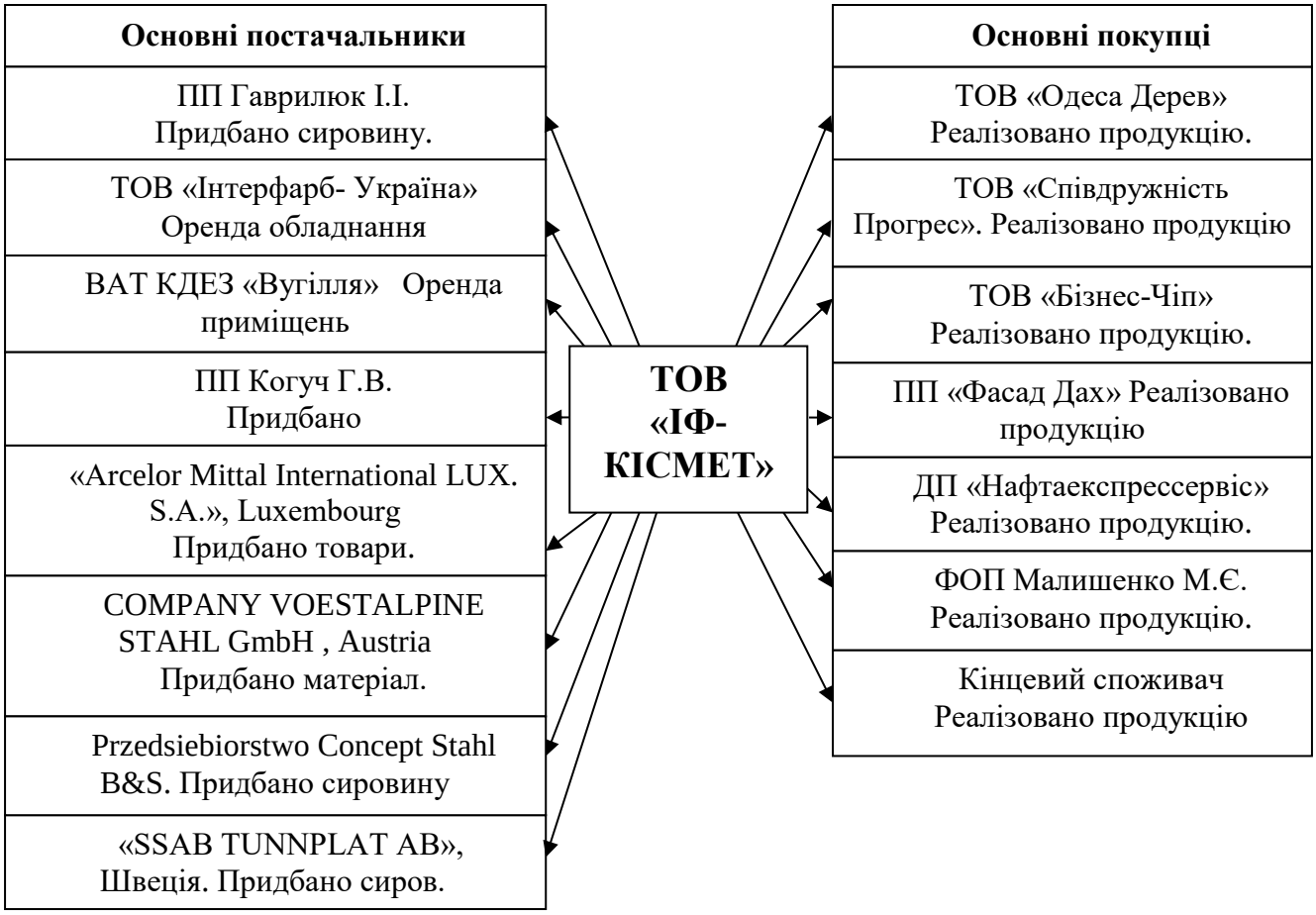


Рисунок 2.4 – Бізнес-схема ТОВ «ІФ-КІСМЕТ» станом на 2024 рік

Джерело: сформовано автором

Менеджери, як творча сила організації виробничих процесів на підприємстві, відіграють важливу роль. Їхня діяльність відображає тенденцію економічної децентралізації управління суспільним виробництвом в умовах швидкого науково-технічного прогресу та активного розвитку бізнесу.

Суб'єктами управління є керівники різних рівнів (директори підприємств,

начальники цехів, відділів, майстри, бригадири). До суб'єктів управління також належать управлінський апарат підприємства (економісти, бухгалтери, маркетологи) та колегіальні органи управління (колегії, правління фірм, ради, президії).

На ТОВ «ІФ-КІСМЕТ» діє своя система менеджменту та організаційна структура, яка представлена на рисунку 2.5.

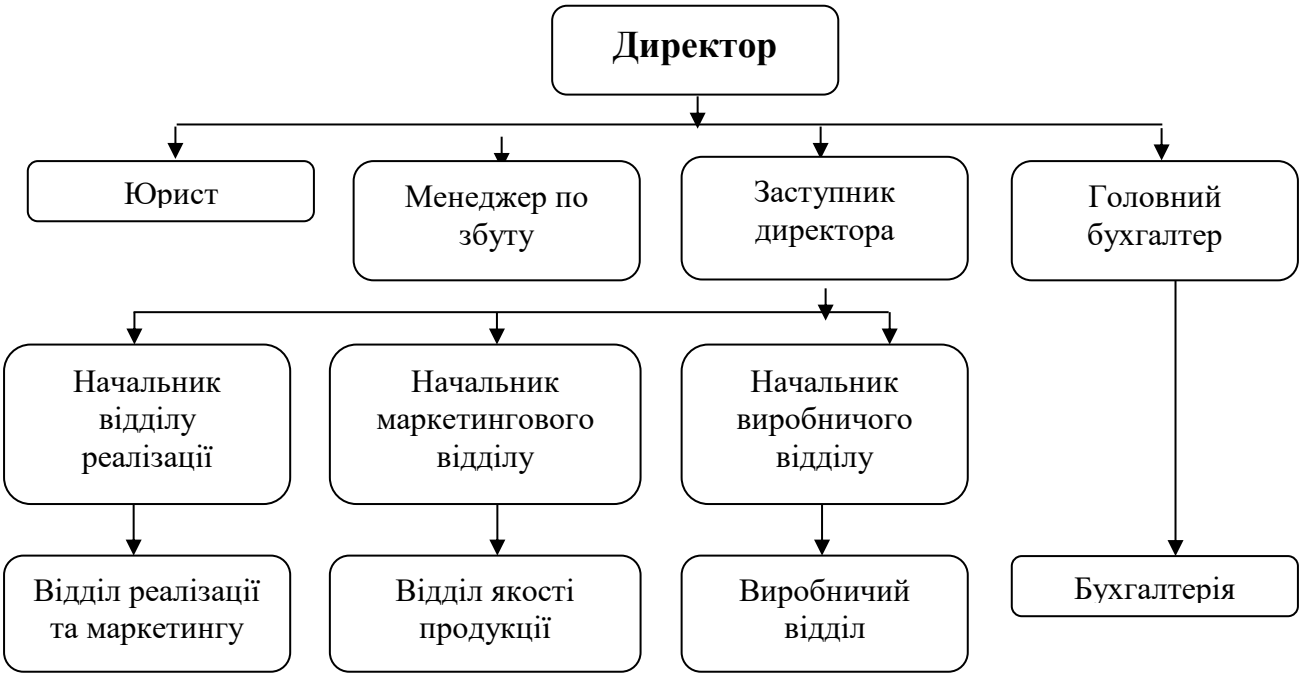


Рисунок 2.5 – Організаційна структура ТОВ «ІФ-КІСМЕТ»

Джерело: сформовано автором

Управляє ТОВ «ІФ-КІСМЕТ» уповноважена особа Микиткюк О.Р., який спільно із засновниками визначає стратегію і тактику, координує діяльність працівників, приймає працівників на роботу, та звільняє їх, приймає рішення, видає накази, та есе відповідальність за результати його роботи.

Юрист підприємства відповідає за юридичне обслуговування: укладення контрактів купівлі-продажу, захист інтересів підприємства на різних рівнях та надання юридичних консультацій. Він відповідає перед директором за юридичну відповідність документації організації, консультує з правових питань і своєчасно інформує про зміни у законодавчих та нормативно-правових актах.

Головний бухгалтер керує процесом бухгалтерського обліку, плануванням фінансово-кредитної діяльності та відповідає перед директором за фінансове планування діяльності організації, ведення бухгалтерського обліку і контроль фінансових результатів. Під його керівництвом працюють бухгалтери, які ведуть облік матеріальних цінностей, складають звіти та баланси.

Менеджер зі збуту відповідає за організацію та координацію збутової діяльності відповідно до замовлень та укладених договорів, забезпечуючи своєчасну та повну поставку продукції споживачам. Крім того, він бере участь у розробці маркетингової стратегії, готує пропозиції та рекомендації щодо підвищення якості та покращення споживчих властивостей товарів і послуг.

Кожен з відділів підприємства (виробничий, маркетинговий, відділ збуту) відповідає за правильне та ефективне виконання своїх завдань і підзвітний виконавчому директору. Злагоджений колектив орієнтований на покращення якості продукції, розширення асортименту, збільшення обсягів виробництва та задоволення попиту споживачів.

Комунікації у менеджменті належать до сполучних процесів управління, оскільки вони об'єднують функції планування, організації, мотивації та контролю. Процес комунікації – це обмін інформацією між двома або більше особами (працівниками) з метою вирішення певних проблем. Розглядаючи обмін інформацією на підприємстві, зазвичай мають на увазі особисте або групове спілкування на зборах, телефонні розмови або складання записок і звітів. Хоча ці випадки складають основну частину комунікацій на підприємстві, важливо не обмежуватися ними при аналізі складного комунікативного процесу.

Комунікації включають процеси зв'язку між працівниками, підрозділами та організаціями, які виникають:

- Всередині підприємства:

1 Від вищих рівнів управління до нижчих (нисхідна лінія).

2 Від нижчих рівнів до вищих (висхідна лінія).

3 Між різними підрозділами (відділи, цехи тощо).

4 Між керівником та його робочою групою (апаратом).

5 Через неформальні комунікації (поширення чуток).

- Між підприємством та зовнішнім середовищем:

1 З постачальниками.

2 Зі споживачами.

3 З державними органами.

4 З політичною системою.

Вищезазначене свідчить про ефективну роботу менеджменту даної соціально-економічної системи.

Оцінивши організаційну характеристику ТОВ «ІФ-КІСМЕТ» і з метою більш глибокого вивчення його діяльності, пропонуємо розглянути результати аналізу фінансово-господарської діяльності цього підприємства.

Будь-який аналіз роботи підприємства починається з оцінки основних техніко-економічних показників (ТЕП). Саме ці показники служать основним критерієм оцінки економічного стану підприємства, а також тільки з їх допомогою можна виявити резерви і перспективи розвитку підприємства.

Розгляд даних показників у динаміці за п'ять останніх років дає можливість правильно оцінити роботу підприємства, виявити закономірності їх зміни.

Аналіз основних техніко-економічних показників для оцінки діяльності ТОВ «ІФ-КІСМЕТ» подано із таблиці 2.3.

Таблиця 2.3 - Основні техніко-економічні показники ІФ «ІФ-КІСМЕТ»

№	Показники	Роки				
		2019	2020	2021	2022	2023
1	Товарна продукція в діючих цінах, тис. грн.	12113,10	12360,68	12128,48	14001,60	16309,70
2	Витрати на 1 грн. товарної продукції, коп.	167,51	171,28	172,49	176,02	177,02
3	Трудомісткість виготовлення виробу, год	1,67	1,78	1,53	1,36	1,23
4	Продуктивність праці, шт./особу	1,43	1,45	1,28	1,95	2,7
5	Середньооблікова чисельність працівників, осіб	25	30	30	20	30
6	Прибуток, тис. грн.	686,610	677,940	585,610	557,000	284000
7	Рентабельність продукції, %	48,13	40,29	37,96	31,54	29,83
8	Фондовіддача, грн.	10,14	13,02	8,40	15,29	24,63
9	Дохід	7 989 100	6 489 600	5 539 200	4 089 000	6 582 300

Джерело: [26]

Найважливішим показником результатів виробничо-господарської діяльності будь-якого підприємства є прибуток. У 2023 році прибуток збільшився на 490,43 тис. грн. (або 51,11%) порівняно з 2012 роком і на 763,28 тис. грн. (або 111,17%) порівняно з 2019 роком. Це переважно пов'язано з значним зростанням обсягу виробництва продукції в цей період. У 2020 році прибуток становив 677,94 тис. грн, що складає 98,74% від прибутку 2019 року. У 2019 році цей показник зменшився на 92,33 тис. грн. (або 13,62%) і на 101 тис. грн. (або 14,71%) відповідно. У цей же період спостерігалося зниження темпів росту обсягу виробництва продукції, що пояснюється зменшенням замовлень. Проте в 2021 році ТОВ «ІФ-КІСМЕТ» налагодило відносини з потенційними партнерами, і прибуток збільшився на 373,85 тис. грн. (або 63,84%) порівняно з 2022 роком і на 272,85 тис. грн. (або 39,74%) порівняно з базисним 2019 роком.

Узагальнюючим показником ефективності виробництва є рентабельність. Рентабельність продукції в 2021 році порівняно з 2019 роком зменшилася на 16,3%. У 2021 році спостерігався спад на 5,79% порівняно з 2023 роком і на 21,14% порівняно з 2020 роком. У 2023 році рентабельність також зменшилася на 16,91% порівняно з 2021 роком і на 34,48% порівняно з 2019 роком.

Фондовіддача – це показник, який визначає ефективність використання основних виробничих фондів підприємства і показує випуск продукції на кожну гривню основних виробничих фондів. За аналізований період фондовіддача значно зросла.

Отже, проведений аналіз основних техніко-економічних показників ТОВ «ІФ-КІСМЕТ» свідчить про добрі перспективи розвитку та міцні економічні позиції ТОВ «ІФ-КІСМЕТ».

2.3 Дослідження проєктних комунікацій на ТОВ «ІФ-КІСМЕТ»

Для правильної координації необхідна, як формальна, так і неформальна комунікація, оскільки вона залежить від людських потреб: (1) фізична присутність, (2) необхідність спілкування, (3) відчуття приналежності до групи

та (4) ієрархії. Неформальні інструменти комунікації мають вищу швидкість, заповнюють організаційні прогалини, підтримують зв'язки (формальні/неформальні), вирішують одноразові ситуації і ефективні, навіть якщо дані можуть бути типу «пліток», описують наступні характеристики неформальної комунікації: ➢ Відсутність постійної структури ➢ Показує, як насправді працюють комунікаційні мережі ➢ Може обходити пошкодження формальних комунікаційних мереж ➢ Є ситуативною та спонтанною ➢ Може створювати власну організаційну структуру.

На рисунку 2.6 представлено проєктні неформальні комунікаційні зв'язки в ТОВ «ІФ-КІСМЕТ».



Рисунок 2.6 – Проєктні неформальні комунікаційні зв'язки в ТОВ «ІФ-КІСМЕТ»

Джерело: власна розробка автора

Рисунок 2.4 наочно показує формальні та неформальні канали комунікації у ТОВ «ІФ-КІСМЕТ». На рисунку 2.6 продемонстровано, що організаційна схема не є тим відображенням комунікацій між працівниками та стейкхолдеорами, і

тими, хто є директором - проєктним керівником. Комунікація між працівниками в ТОВ «ІФ-КІСМЕТ» не слідує певному шаблону, та рухається через частини структури, обходячи інші, тим самим порушуючи встановлені формальні комунікаційні протоколи.

Таблиця 2.4 – Формальні та неформальні проєктні комунікації на ТОВ «ІФ-КІСМЕТ»

Маршрут зв'язку	Переваги	Недоліки	Під час використання
1	2	3	4
Формальний	1. Формує історичні записи проекту. 2. Забезпечує контроль за реалізацією проекту. 3. Забезпечує договірно-обов'язковий процеси	- Рух інформації повільний. - Бюрократичні, існує кількаетапна передача документів. - Розрив між необхідною інформацією та інформацією по проєкту, яка доступна, та може призвести до помилок і змін в ході реалізації. - Важко використовується в усіх ситуаціях, оскільки може виявитися неефективною у прийнятті рішень у термінових ситуаціях. - Ітерації, що стосуються схвалення подання та змін, не можуть бути ефективно оброблені за допомогою офіційних каналів зв’язку. - Обмін інформацією часом вертикальний, часом лише горизонтальний, завдяки чому документи подорожують довго.	- Коли існує потреба в записі історичного характеру. - Коли договірні зобов'язання необхідно виконувати. - Коли є потреба в узгодженнях. - Коли є час (тобто немає терміновості передачі інформації). - Коли передача невеликих фрагментів інформації не є потрібною. - Коли невизначеність є низькою.
		- Під час офіційного маршруту невеликі фрагменти інформації не надаються (тільки заповнені документи	

Продовження таблиці 2.4

1	2	3	4
		проходять через офіційний процес).	
Неформальний	- Процес спілкування дуже швидкий - Ітерації інформації скорочуються. - Невеликі частини інформації можуть бути передані або передані - Час на спілкування скорочується, якщо спілкування відбувається горизонтально. - Пряме спілкування з особами, які приймають рішення. - Час для перегляду скорочується, оскільки обговорення призводить до розуміння та прийняття рішень. - Дії можуть бути вжиті на основі неофіційної угоди. - Надає підстави для вирішення конфліктів до формалізації та закріплення на посаді. - Різні точки зору допускаються під час неформальних шляхів спілкування.	- Зазвичай не записується. - Не визнається за контрактом - можлива втрата інформації. - Можуть виникнути непорозуміння. - Це «хаотичний» характер - Ініційований окремими особами і, отже, з урахуванням різних точок зору. - Це недостатньо встановлено (на основі того, як люди вважають це відповідним). - Вимагає встановлення надійності.	- Коли потрібні рішення в екстрених ситуаціях. - Коли потрібна інформація. - Коли існує взаємозалежність між завданнями та залученим персоналом, потрібна комунікація. - Коли існує невизначеність інформації та вимагає спілкування для зменшення невизначеності - Коли потрібне скорочення ітерацій інформації - Коли необхідно скоротити час підготовки робіт (наприклад, подання)

Джерело: сформовано автором на основі [27]

На рисунку 2.7 представимо комунікаційні звязки від керівника проєкту до клієнта та кінцевого користувача. На перетині звязків можемо побачити частини відділів, через які зазвичай відбувається співпраця між трьома групами у ТОВ «ІФ-КІСМЕТ». Стрілки показують, як в проекті поступає та обробляється письмова інформація, яка поступає від керівника проєкту та проходить шлях до організацій та кінцевих користувачів. В ТОВ «ІФ-КІСМЕТ» звязки, які показані на рисунку 2.5 розглядаються як офіційні канали комунікації проекту.



Рисунок 2.7 – Комунікаційні звязки керівника проєкту із споживачами

Джерело: розроблено автором

Класична комунікація в проєктах в ТОВ «ІФ-КІСМЕТ» присутня, однак здійснимо спробу проаналізувати комунікаційну діяльність в соціальних мережах, які стали невід'ємною частиною ведення сучасного бізнесу. Соціальні мережі дозволяють компаніям ефективно комунікувати зі своїми стейкхолдерами, залучати нових клієнті та споживачів послуг, будувати власний бренд через них. Здійснимо аналіз використання соціальних мереж для ТОВ «ІФ-КІСМЕТ», так як вони сприяють підвищенню своєї видимості та покращення взаємодії із замовниками та клієнтами, а також як зміцнюють свою репутацію на ринку будівельної галузі.

Використання соціальних мереж допомагає підтримувати відкриту комунікацію під час реалізації тих чи інших проєктних заходів, а також залучати нових замовників.

Таблиця 2.5 – Аналіз використання соціальних мереж у діяльності ТОВ «ІФ-КІСМЕТ»

Соціальна мережа	Кількість підписників	Залученість	Частота публікацій	Тип контенту
Facebook	500	Високий рівень взаємодії з публікаціями, середній показник лайків та коментарів — 50 на пост	1 пост на тиждень	Фотографії завершених проектів, відео про процес виконання робіт, історії успіху клієнтів, анонси нових проектів.
Instagram	800	Дуже високий рівень взаємодії, середній показник лайків — 1,2 на пост, коментарів - 30.	1-2 пости на тиждень, щоденні рілси	Естетичні фотографії виконаних проектів, закулісні моменти, інтер'єрні дизайни, прямі ефіри з місця проведення робіт.
LinkedIn	200	Помірний рівень взаємодії, середній показник лайків та коментарів — 20 на пост.	1 пост на місяць	Професійні досягнення, статті про інновації в будівництві, вакансії, успішні кейси.
Twitter/X	100	Низький рівень взаємодії, середній показник лайків — 10, ретвітів — 5	1 твіт на місяць	Новини компанії, короткі оновлення про проекти, реакції на галузеві події, взаємодія з клієнтами.
Офіційний сайт	-	-	-	-
Тік-Ток	-	-	-	-

Джерело: сформовано автором на основі аналізу соціальних мереж ТОВ «ІФ-КІСМЕТ», [34]

В таблиці 2.5 представлено аналіз використання соціальних мереж у господарській та проєктній діяльності ТОВ «ІФ-КІСМЕТ».

Розглянемо ключові аспекти використання соціальних мереж для комунікацій в проєтній діяльності: 1 Оголошення про старт проекту. 2 Регулярні оновлення про прогрес. 3 Взаємодія з громадськістю. 4 Вирішення проблем і запитів. 5 Демонстрація завершених етапів. 6 Публікація відгуків клієнтів. 7 Висвітлення соціальних ініціатив [34].

Отже, до сильних сторін віднесемо: високу залученість в Instagram та Facebook, використання відео контенту, часті оновлення. До слабких сторін: низьку залученість в мережі X/Twitter, слабка активність на LinkedIn.

Висновок до 2-го розділу.

В другому розділі магістерської роботи нами здійснено аналіз господарської діяльності ТОВ «ІФ-КІСМЕТ». Проаналізовано будівельний ринок в умовах війни, однак, як показав зроблений аналіз, що ринок має тенденцію до зростання. Будівельні компанії в Україні продовжують працювати, виробляти продукцію та задовільняти попит споживачів. Отже, в ТОВ «ІФ-КІСМЕТ» проєктні комунікації в основному, це, проблема функціонального управління, яка пов’язана з відсутністю інформації, що призводить до втрати інформації, тимчасові графіки та зустрічі, формуюють накопичення витрати, якость кінцевого продукту в цілому. Тому, необхідно запропонувати ряд заходів з удосокналення управління проєктних комунікацій на ТОВ «ІФ-КІСМЕТ».

Для збільшення активності в професійній соціальній мережі слід залучати професійну авдиторію; в мережі X/ Twitter через підвищення залученості в інтерактивні твіти та опитування; в Instagram необхідно продовжувати «заливати» високоякісні візуальні матеріали.

РОЗДІЛ 3. ПРОПОЗИЦІЇ З УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТНИМИ КОМУНІКАЦІЯМИ В БУДІВЕЛЬНІЙ ГАЛУЗІ

3.1 Обґрунтування необхідності удосконалення проєктними комунікаціями в системі ТОВ «ІФ-КІСМЕТ»

В будівельній галузі ефективне управління проєктами, особливо проєктними комунікаціями – це не просто техніка, а мистецтво. Будівельне підприємство описує та проєктує проекти, необхідно зауважити, що для ТОВ «ІФ-КІСМЕТ», це складний процес, який вимагає чіткого планування, організації та тісної командної роботи. Відзначимо, що ключовим елементом успіху в будівельній сфері необхідно вміти комунікувати щоб передбачати проблеми та вчасно реагувати на них до того, як вони стануть критичними.

Існує багато передових практик, які допомагають ефективно управляти проєктними комунікаційними в будівельній галузі, зокрема: [28]

- Планування наперед: визначення чітких цілей та етапів проекту, важливим є дотримання графіка.
- Використання технологій: інструменти управління проектами, такі як програмне забезпечення BIM, можуть значно підвищити ефективність командного спілкування та координації.
- Регулярні зустрічі: організація регулярних зустрічей команди дозволяє вам відстежувати прогрес та вирішувати проблеми, що постійно виникають.
- Розвиток командних компетенцій: інвестування в навчання та розвиток навичок працівників сприяє підвищенню якості роботи та мотивації команди.

Проведений нами аналіз дозволив сформувати наступні напрями удосконалення управління проєктними комунікаціями для ТОВ «ІФ-КІСМЕТ»:

1 Удосконалення управління проєктними комунікаціями вимагає найперше, удосконалення організаційної структури яка б відповідала проєкним комунікаціям.

Організаційна структура в ТОВ «ІФ-КІСМЕТ» є лінійною, тому вимагає

удосконалення відповідно до проведення процесу управління проєктними комунікаціями та зовнішнього середовища, а також ролі працівників, їх взаємні відносини, повноваження щодо прийняття рішень і контролю, а також обсяги свободи дій.

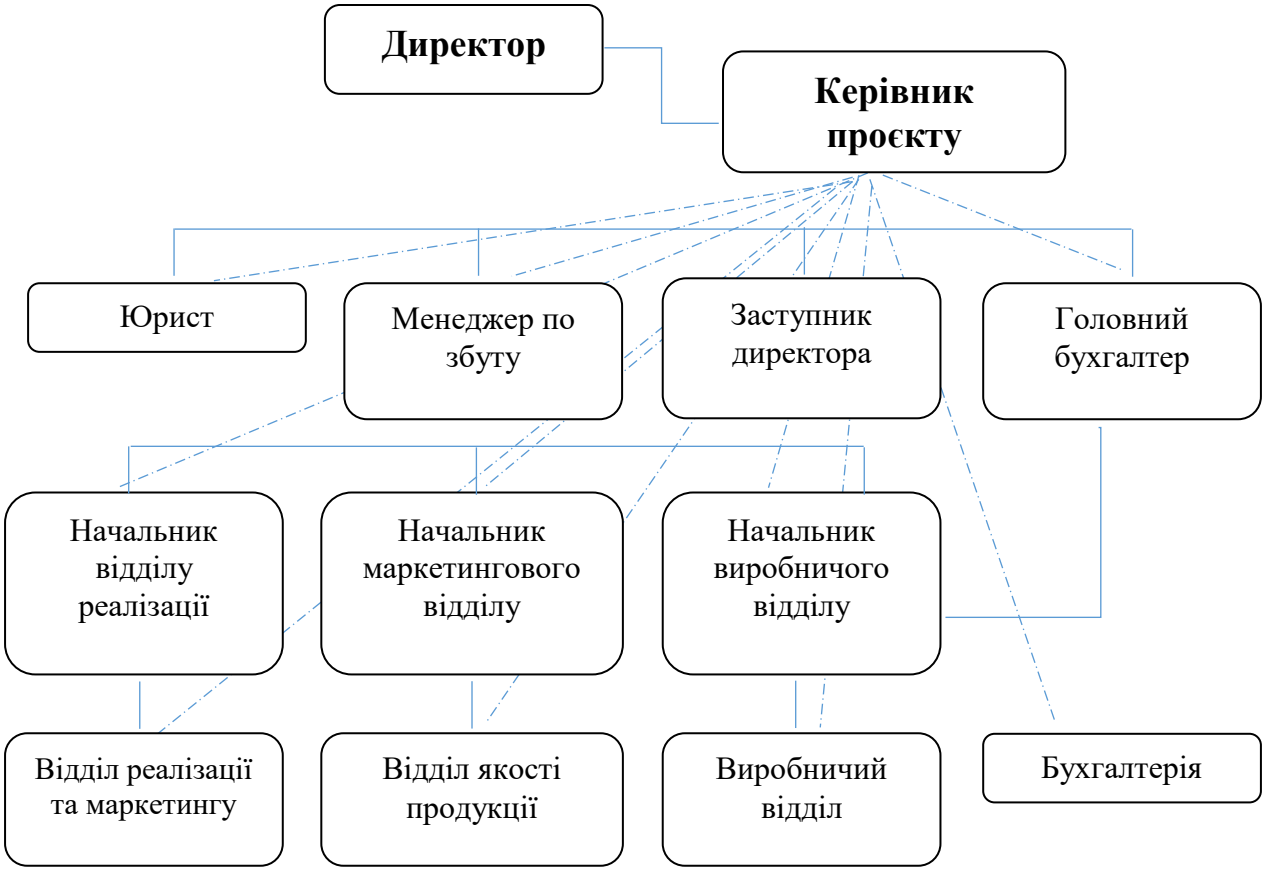


Рисунок 3.1 – Організаційна структура з реалізації проєктів ТОВ «ІФ-КІСМЕТ»

Джерело: власна розробка автора

В організації з лінійною організаційною структурою організаційні одиниці, адже вони займаються реалізацією проектів, тому розміщуються в існуючій структурі. Вони знаходитимуться на найнижчих рівнях управління в межах структурних підрозділів ТОВ «ІФ-КІСМЕТ» та підпорядковуватимуться керівництву відповідних відділів. Розміщення одиниць, що реалізують проект, безпосередньо в лінійній структурі є доцільним лише для проектів, що виконуються в рамках одного відділу. Для підсилення комунікації та управління проєктними комунікаціями в ТОВ «ІФ-КІСМЕТ» пропонуємо виокремлювати

керівника проєкту, який буде наділений відповідними повноваженнями для координації роботи. Оновлену структуру представлена на рисунку 3.1.

Отже, управління комунікаційними процеси та управління ними в ході реалізації проекту виходить за рамки одного відділу, тому управління ними є складним.

Пропонуємо налагодити управління проєктними комунікаційними, для цього необхідно розробити та впровадити комунікаційний план.

1 Планування комунікації проекту. Пропишемо вимоги комунікаційного плану проекту, для цього необхідно проаналізувати потреби:

(1) зрозуміти потреби, зокрема, що в проекті вимагатиметься від комунікаційної системи;

(2) знати потреби, зокрема, які можуть бути використані методи та стилі комунікації, для того щоб ефективно відповідати проєктним вимогам.

Окрім аналізу, необхідно звернути увагу на способи сприяння комунікації в проєкті, які полягають у тому, щоб звіти вчасно надходили до членів команди; ефективно використовувати запланований час, під час нарад та виступів; а також забезпечити доступність відповідних записів для членів команди. Погана комунікація під час управління проектами впливає на графік, вартість, безпеку працівників, на якість та виконання проекту. Покращення комунікації з боку керівника проекту сприяє меншій кількості невдач, інновацій та технічних рішень, що має позитивний вплив на якість, та призводить до кращого прийняття управлінських рішень.

2 Розробка комунікаційного план проекту полягає в наступному:

Хто (лінії зв’язку – відправник і одержувач – відповідальність і повноваження)

Що (сфера комунікації та формат)

Коли (розклад)

Зворотній зв’язок (підтверджує отримане та зрозуміле повідомлення – контроль документів)

Подання (пошук, зберігання, аварійне відновлення) Як (електронна пошта,

документ, телефон, зустріч, презентація) [5]

Бажано, щоб план зв'язку був узгоджений заздалегідь, щоб забезпечити чіткі напрямки для всіх залучених сторін, особливо для складних проектів [14]. Розробка комунікаційного плану має бути зосереджена на сприянні процесу інформування ключових зацікавлених сторін про прогрес проекту та просуванні проекту, роблячи його видимим у будь-який час [12].

Для ефективного управління проєктними комунікаціями, нами запропоновано комунікаційний план для ТОВ «ІФ-КІСМЕТ», який включає в себе наступні складові:

І Мета комунікаційного плану:

Забезпечити ефективну комунікацію між усіма учасниками проекту, підвищити продуктивність роботи, знизити ризики та поліпшити якість виконання будівельних робіт.

ІІ Цілі:

- Встановити чіткі комунікаційні канали між різними рівнями управління.
- Забезпечити своєчасний обмін інформацією між усіма учасниками проекту.
- Підвищити прозорість процесів та звітності.
- Підтримувати позитивні відносини з клієнтами, підрядниками та іншими зацікавленими сторонами.

ІІІ Цільова аудиторія:

- Внутрішня: керівництво, менеджери проектів, інженери, працівники на будівельних майданчиках, адміністративний персонал.
- Зовнішня: клієнти, підрядники, постачальники, місцева влада, громадськість.

IV Канали комунікації:

- Внутрішні канали:

✓ Електронна пошта

✓ Внутрішній портал або система управління проектами

✓ Щотижневі зустрічі команд

✓ Месенджери (Slack, Microsoft Teams)

✓ Відеоконференції (Zoom, Microsoft Teams)

- Зовнішні канали:

✓ Електронна пошта

✓ Офіційні листи та документи

✓ Вебсайт компанії

✓ Соціальні мережі (LinkedIn, Facebook, Instagram)

✓ Прес-релізи та новинні статті

V Стратегії комунікації:

- Внутрішня комунікація:

✓ Щотижневі зустрічі команд для обговорення прогресу проекту та вирішення проблем.

✓ Регулярні електронні бюлетені для інформування співробітників про важливі новини та зміни.

✓ Використання внутрішнього порталу для зберігання та обміну документацією.

✓ Впровадження системи управління проектами для відстеження завдань та прогресу.

- Зовнішня комунікація:

✓ Регулярні оновлення на веб-сайті компанії про прогрес проектів та досягнення.

✓ Публікація прес-релізів про значущі події та завершені проекти.

✓ Активна взаємодія з клієнтами через соціальні мережі.

✓ Організація прес-конференцій для обговорення великих проектів.

VI Моніторинг та оцінка

- Регулярний аналіз ефективності комунікаційного плану.
- Опитування співробітників для оцінки внутрішньої комунікації.
- Збір відгуків від клієнтів та підрядників.
- Коригування стратегії на основі отриманих даних.

На основі описової бази, на рисунку 3.2 представимо комунікаційний план

для ТОВ «ІФ-КІСМЕТ».

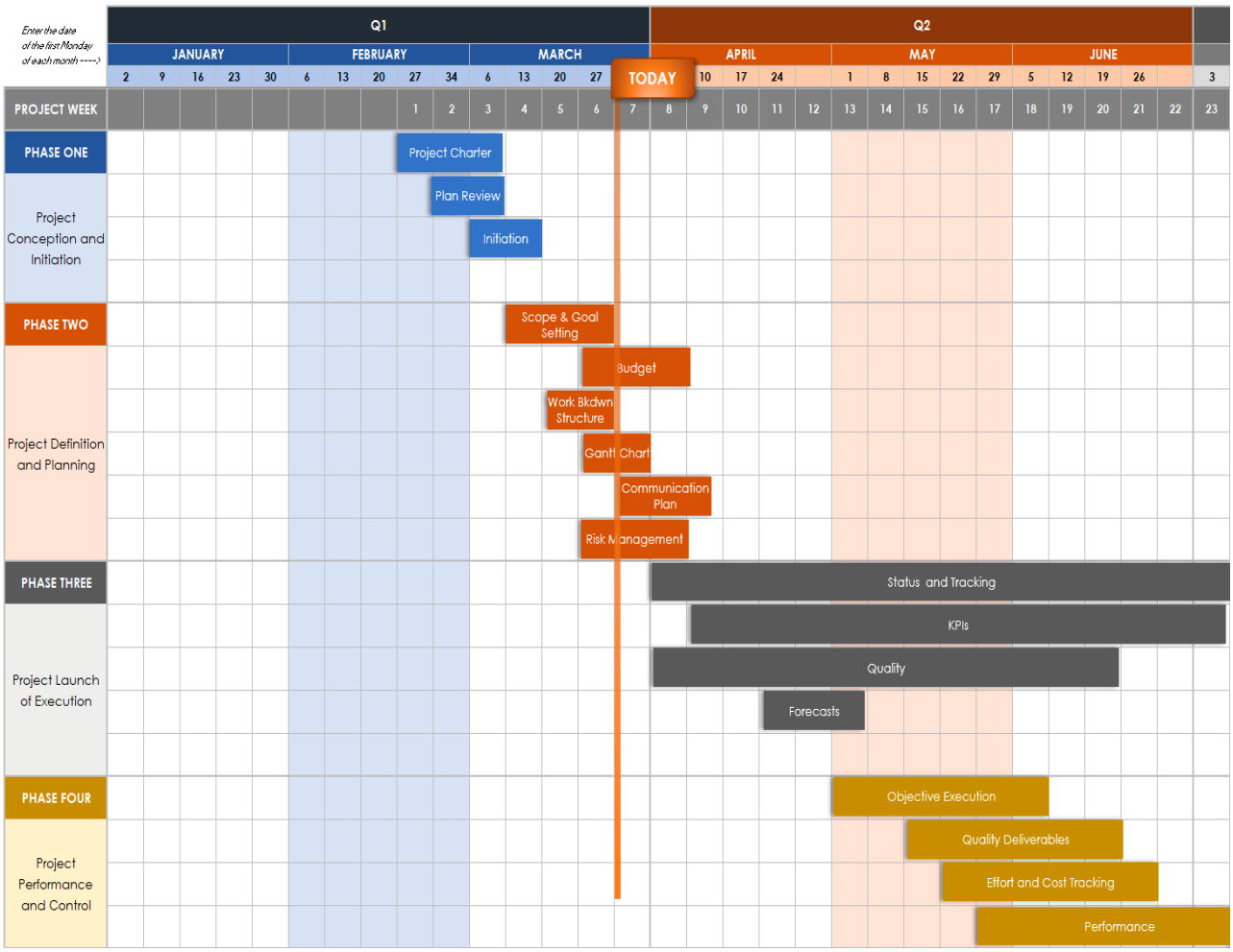


Рисунок 3.2 – Комунікаційний план управління проєктними комунікаціями ТОВ «ІФ-КІСМЕТ»

Джерело: [28]

Як результат, комунікаційний план, це дорожня карта ефективного управління проєктними комунікаціями, який дозволить керівник проекту не тільки відповідати за розробку проекту, але й ефективно комунікувати, як всередині із працівниками та начальниками відділів, так і зовнішніми стейкхолдерами.

3.2 Методи покарщення навичок комунікації керівника проекту

Покращення комунікаційних навичок керівника управління проектом відбувається на двох рівнях, а саме внутрішньому та зовнішньому рівнях комунікації.

1 Внутрішня комунікація: існують різні методи внутрішньої комунікації: Усна комунікація відбувається у формі зустрічей, дискусійних груп, бесід, інтерв'ю, оголошень і розмов, як віч-на-віч, так і по телефону Письмова комунікація відбувається за допомогою листів, електронних листів, циркулярів, меморандумів і протоколів зустрічей Невербальна комунікація може передавати потужні повідомлення в діловому світі за допомогою жестів, зовнішнього вигляду чи ставлення Електронна комунікація дає змогу надсилати повідомлення по всьому світу на дуже високій швидкості. Повідомлення можна надсилати та отримувати за допомогою комп'ютерних терміналів, електронної пошти (електронної пошти) та факсу. Візуальне спілкування відбувається за допомогою презентацій, DVD-дисків та відео.

Внутрішня комунікація є важливою для ефективного функціонування будь-якої організації. Працівники повинні відчувати, що вони можуть легко спілкуватися з колегами та вищим керівництвом, оскільки це сприяє продуктивності та загальним результатам. Використання різних інструментів для покращення комунікації, швидкого реагування та вирішення конфліктів дозволяє розвивати внутрішню комунікативну політику.

2 Зовнішня комунікація: Зовнішня комунікація кожного з цих членів організації передає певний образ організації зовнішньому світу. Комунікація функціонує не ізольовано, а в рамках процесу. Тому важливо переглядати рівні внутрішньої та зовнішньої комунікації між членами організації, щоб досягти спільної мети чи цілей. Керівнику будівельного проекту потрібні навички для ефективного спілкування як з внутрішніми, так і з зовнішніми сторонами, залученими до проекту.

Комунікація необхідна для ефективної передачі інформації щодо

взаємопов’язаних областей, таких як вартість, обсяг і час, а також якості, яка є результатом взаємозв'язку між обсягом, вартістю та часом. Комунікація виконує функцію інтеграції вартості, обсягу та часу для досягнення якісного продукту і може розглядатися як основоположна функція. Рекомендується, щоб менеджери проектів використовували цей модуль, враховуючи, що комунікація є основою, яка підтримує стовпи та основні елементи для досягнення цілей проекту.

Отже, зацікавлені сторони — це всі групи людей, які беруть участь або на яких впливає проект. Комунікаційна матриця є найкращим інструментом для забезпечення того, щоб цей обмін інформацією відбувався відповідно до вимог і потреб керівника проєкту. Комунікаційна матриця — це документ, який описує комунікаційний план проекту.

Важливими елементами комунікаційної матриці є:

- Тип спілкування (про що йдеться?)
- Мета (чому це повідомляється?)
- Середній (як ця інформація буде передана?)
- Частота (як часто це буде передано?)
- Аудиторія (кому передається інформація?)
- Власник (який відповідає за це повідомлення)
- Результат (про що буде повідомлено?)
- Формат (як це повідомлення буде представлено?)

В таблиці 3.1 представимо комунікаційну матрицю реалізації проєкту ТОВ «ІФ-КІСМЕТ» .

Впровадження комунікаційної матриці допомагатиме не тільки членам команди проекту, які мають чіткі очікування щодо того, як і коли вони отримають ключову інформацію про проект. Відзначимо, що додатковими перевагами є покращення видимості зацікавлених сторін проекту щодо загального стану проекту, краще використання ресурсів проекту та швидшого прийняття рішень, оскільки всі етапи проекту чітко задокументовані.

Таблиця 3.1 - Комунікаційна матриця реалізації проєкту ТОВ «ІФ-КІСМЕТ»

Спілкування	Мета проєкту	Середній	Частота	Аудиторія	Власник	Доставка	Формат
Початок зустрічі	Щоб переконатися, що всі члени команди проекту узгоджені з особливостями проекту	Гібридна зустріч. Особиста або відеозвязок	Один раз	Команда проекту. Спонсори проекту. Зацікавлені сторони.	Керівник проекту	Порядок денний	Друкована або цифрова продукція та інформація на веб-сайті проекту для віртуальних учасників
Зустрічі команди проекту	Перегляд статусу проекту. Звітування за результатами роботи.	Гібридна зустріч Особиста або відеозвязок	Щотижня	Команда проекту.	Керівник проекту	Графік денного проекту	Друкована або цифрова продукція та інформація на веб-сайті проекту для віртуальних учасників
Креативні дизайнерські зустрічі	Обговорення та перегляд проектних проблем та їх вирішень	Особисто. Соціальні мережі	По мірі необхідності	Команда проєкту.	Керівник проєкту.	Порядок денний	Роздрукована копія
Щомісячні зустрічі щодо ходу реалізації проекту	Інформування керівництво та стейкхолдерів про стан проекту	Гібридна зустріч. Особиста або відеозвязок	Щомісяця	Керівник проекту. Зацікавлені сторони.	Керівник проекту. Директор	Презентація Powerpoint Розклад проекту	Друкована або цифрова продукція та інформація на веб-сайті проекту для віртуальних учасників
Звіти про стан реалізації проекту	Детальний звіт про хід реалізації проекту, який включає, витрати, будь-які перешкоди чи ризики проекту	Електронна пошта; внутрішня комунікація (чат)	Щомісяця	Керівник проекту. Зацікавлені сторони	Керівник проекту. Директор. Зацікавлені сторони	Звіт про стан проекту. Графік проекту	Цифровий

Джерело: розробка автора

Проєктні комунікації встановлюють очікування та регулюють потоки комунікацій як всередині, так і за межами компанії. Вона сприяє змістовному та необхідному спілкуванню для підвищення продуктивності та морального духу співробітників, не обмежуючи комунікацію, знижує рівень конфліктів і непорозумінь. ТОВ «ІФ-КІСМЕТ» чітко визначити роль і масштаби використання електронних засобів та обладнання, щоб уникнути відповідальності та незручностей. ТОВ «ІФ-КІСМЕТ»» для внутрішньої комунікації та контролю використовує власну систему, яка допомагає відстежувати прогрес проектів та інформувати про залишкові завдання. Хоча особисте спілкування залишається важливим, онлайн-інструменти можуть сприяти цьому процесу, заощаджуючи час та допомагаючи документувати роботу.

Одним із недоліків взаємодії працівників у досліджуваній організації є концепція відкритого офісу, де робочі столи є спільними, дверей немає, а командна робота є головним фокусом. Варто зазначити, що розділ між відділами все ж існує. Проте, оскільки люди мають різні потреби, необхідно враховувати, що певна кількість співробітників бажає мати можливість працювати приватно. Особливо в офісних умовах відчуття «постійної доступності» може бути важким, зокрема для тих, хто постійно працює із соціальними мережами та мобільними пристроями. Таке середовище може бути ментально обтяжливим. Кожна організація повинна створити умови, сприятливі для творчості, які часто потребують приватного простору.

Пропонується створити приватні кімнати для невеликих зустрічей, окремі робочі зони та визначені зони для комунікації з клієнтами.

Працівники є найбільшим активом ТОВ «ІФ-КІСМЕТ». Однією з головних причин створення місць відпочинку є те, що стрес і працездатність обернено пропорційні. Рівень стресу безпосередньо впливає на ефективність роботи компанії та її працівників. У момент найвищого стресу людина може відчувати навантаження від усіх завдань одночасно.

Для покращення стосунків між працівниками та керівництвом

пропонується організувати спільні перегляди фільмів кожної п’ятниці. Це не лише цікава розвага, а й хороший шанс для зближення працівників та обговорення спільних інтересів. Для реалізації ідеї слід придбати відеопроектор та створити окремий чат для обговорення.

На сьогодні для працівників ТОВ «ІФ-КІСМЕТ» важливо підтримувати баланс між роботою та особистим життям. Життя працівників коливається між цілями та термінами, і вони повинні постійно підтримувати баланс між сім’єю, роботою, фінансами та особистим доглядом. У сучасному світі це стає дедалі складнішим завданням. Зі збільшенням тиску та стресу зростає потреба у відпочинку. Керований баланс між роботою та особистим життям допомагає людям бути щасливішими та здоровішими. Незалежно від того, чи означає це тривалі обіди чи випадкові дні відпочинку, працівники працюватимуть краще, коли матимуть можливість перезавантажитись.

Створення можливостей для зустрічей працівників поза офісом є необхідним для зближення команди. Ніщо так не заважає спілкуванню, як відсутність особистих зустрічей між працівниками. Це також дає працівникам привід, на який вони можуть з нетерпінням чекати, що може покращити взаємодію та зміцнити комунікацію.

Для кращого розуміння потреб працівників та своєчасного реагування слід регулярно проводити анонімні опитування у вигляді google-форми, в якій будуть питання щодо робочого процесу, зауважень, конфліктів і загального самопочуття на роботі.

Пропонуємо такі кроки для подолання комунікативних бар’єрів у ТОВ «ІФ-КІСМЕТ» та забезпечення неформальної комунікації:

- Організація більшої кількості заходів для всієї компанії.
- Заохочення групових проектів.
- Відвідування конференцій та виїзних зустрічей.
- Забезпечення гарного балансу між роботою та особистим життям, що підвищує лояльність персоналу та знижує витрати на пошук нових працівників.

Керівнику проєктів слід усвідомити, що довготривале утримання

талановитих членів команди дає компанії перевагу над конкурентами.

Ці заходи допоможуть зменшити стрес і покращити внутрішню комунікацію на робочому місці, забезпечуючи можливість відпочинку від повсякденних завдань.

Невчасний зворотний зв’язок може призвести до конфліктів, порушення дедлайнів та неякісної роботи. Вміння правильно оцінювати роботу колег – важлива навичка, що підвищує ефективність працівників та запобігає потенційним проблемам на ранніх етапах. Позитивний фідбек також сприяє успішності компанії, підвищуючи продуктивність співробітників та результати в ТОВ «ІФ-КІСМЕТ». Зворотний зв'язок знижує стрес, сприяє побудові довірчих відносин у колективі та забезпечує виконання роботи на високому рівні.

Також важливо покращувати комунікацію не лише між членами команди, які працюють разом, але й між зацікавленими сторонами та їхніми керівниками. Менеджерам, які знаходять час, щоб познайомитися зі своїми працівниками і готові їх вислухати, буде легше спілкуватися з підлеглими та доручати виконання поточних завдань. Коли працівники відчувають, що керівники можуть вирішити їхні індивідуальні проблеми, вони частіше відчувають зв’язок.

Залучення менторів та спікерів зі будівельної галузі – це чудова нагода не лише отримати нові професійні знання, а й налагодити комунікацію серед працівників. Крім того, з'являються нові теми для обговорення та можливість випробувати нові навички на практиці.

Інформування працівників про зміни в ході реалізації проєкту, прогрес і плани на майбутнє – це необхідна складова для відчуття приналежності до функціонування ТОВ «ІФ-КІСМЕТ». Це можна здійснювати за допомогою інформаційного бюлетеня раз на два місяці або на зборах компанії. Крім того, потрібно забезпечити можливість працівникам брати участь у цих обговореннях. Заохочення запитань, коментарів і зворотного зв'язку сприяє відкритості працівників. Вони відкриваються більше, коли відчувають, що беруть участь у керівництві компанією.

3.3 Проєкт розвитку ТОВ «ІФ-КІСМЕТ» в соціальних мережах

Для підсилення управління комунікаційними проєктами пропонуємо проект розвитку ТОВ «ІФ-КІСМЕТ» в соцальних мережах, таблиця 3.2.

Таблиця 3.2 – Проєкт з розвитку в соціальних мережах ТОВ «ІФ-КІСМЕТ»

Назва цілі	Способи покращення	Методи покращення
1	2	3
Визначення цілей	Збільшення впізнаваності бренду	Покращення видимості та впізнаваності ТОВ «ІФ-КІСМЕТ».
	Залучення нових клієнтів	Розширення клієнтської бази через соціальні мережі.
	Підвищення лояльності існуючих клієнтів	Побудова тривалих відносин з поточними клієнтами.
	Покращення взаємодії з громадськістю	Відповіді на запити та коментарі в режимі реального часу.
	Демонстрація успішних проектів	Показ завершених та поточних будівельних проектів для залучення нових клієнтів та зміцнення репутації.
Аналіз цільової аудиторії		Визначити демографічні характеристики цільової аудиторії .
		Визначити інтереси та потреби аудиторії.
		Здійснювати аналіз поведінк аудиторії в соціальних мережах (які платформи використовують, коли найчастіше заходять в інтернет).
Вибір платформ соціальних мереж	Facebook	Для широкого охоплення та залучення різноманітної аудиторії.
	Instagram	Для візуально привабливого контенту, такого як фотографії та відео будівельних проектів.
	LinkedIn	Для професійного спілкування та залучення бізнес-клієнтів.
	Twitter	Для оперативних новин та взаємодії з клієнтами в режимі реального часу.
	YouTube	Для публікації детальних відео про проекти, інтерв'ю з клієнтами.
Розробка контент-стратегії	Планування контенту	Створити календар публікацій з запланованими темами на місяць вперед.
	Типи контенту	Фото та відео завершених проектів, закулісні моменти, історії клієнтів, пости про новини компанії, освітні відео про будівельні процеси.
	Частота публікацій	Визначити оптимальну частоту публікацій для кожної платформи.
Створення контенту	Фотографії	Якісні знімки завершених проектів та процесу будівництва.
	Відео	Інтерв'ю з клієнтами, відео процесу будівництва, демонстрація нових проектів.
	Текстовий контент	Опис проектів, новини компанії, освітні статті про будівельні тенденції та інновації

Продовження таблиці 3.2

1	2	3
Взаємодія з аудиторією	Відповіді на коментарі та запити	Швидко реагувати на коментарі та запити клієнтів
	Взаємодія через конкурси та опитування	Проводити конкурси та опитування, щоб залучити аудиторію.
	Особисті повідомлення	Відповідати на приватні повідомлення, що надходять через соціальні мережі.
Моніторинг та аналіз	Аналітика соціальних мереж	Використовувати аналітичні інструменти для відстеження ефективності контенту (наприклад, кількість лайків, коментарів, переглядів).
	Аналіз відгуків	Вивчати відгуки та коментарі клієнтів для виявлення сильних та слабких сторін.
	Коригування стратегії	На основі аналізу даних коригувати контент-стратегію для підвищення її ефективності.
Реклама та просування	Оплачувана реклама	Використовувати таргетовану рекламу для збільшення охоплення та залучення нових клієнтів.
	Співпраця з інфлюенсерами	Співпрацювати з інфлюенсерами у сфері будівництва для просування бренду
	Рекламні кампанії	Проводити рекламні кампанії для просування нових проектів та акцій компанії.

Джерело: авторська розробка

Висновок до 3-го розділу.

У третьому розділі нами запропонували ряд заходів щодо вдосконалення управління проєктними комунікаціями для ТОВ «ІФ-КІСМЕТ». На нашу думку, комунікаційний план, дозволить директору (уповноваженому представнику) та керівнику проєктів ефективно управляти проєктними комунікаціями, як всередині компанії, так і зовнішніми стейкхолдерами.

Впровадження комунікаційної матриці, це інструмент, який допомагатиме отримувати ключову інформацію про хід реалізації проекту. Відзначимо, що додатковими перевагами є залучення та менторів із будівельної галузі.

ВИСНОВКИ

В магістерській роботі нами здійснено теоретичне обгрунтування проєктних комунікацій в будівельній галузі в умовах воєнного стану та ведення воєнних дій на терітторії України.

В рамках дослідження запропоновано заходи з удосконалення проєктних комунікацій в будівельній сфері. Нами запропоновано ряд пропозицій, зроблено наступні висновки, зокрема:

- процес комунікації полягає у правильній передачі інформації між особами з метою досягнення скоординованих дій та обміну даними. Водночас, неефективна комунікація може спричинити непорозуміння у плануванні та реалізації проектів, що може призвести до їх невдачі;

- керівники проєктних команд повинні розробляти план комунікації, використовувати різні канали для обміну інформацією, сприяти ефективній співпраці та взаєморозумінню, застосовувати технології, регулярно проводити зустрічі та вести проєктну документацію. Все це сприяє підвищенню ефективності комунікації у проєкті;

- аналіз засвідчив, що будівельна галузь у довоєнні роки створила важливі передумови для розвитку суміжних галузей та значно сприяла економічному зростанню країни. Індустрія розвивалася стрімкими темпами, впроваджуючи нові матеріали та технології. Однак, через зменшення попиту, виробництво основних будівельних матеріалів скоротилося;

- у третьому розділі нами запропоновано методи покращення комунікаційних навичок через внутрішню та зовнішню комунікацію;

- запропоновано організацію систематичних зустрічей колективом ТОВ «ІФ-КСМЕТ» тощо.

Отже, усі запропоновані нами заходи дозволяють покращити проєктні комунікації через удосконалення організаційної струткутри та впровадження комунікаційного плану, який сприятиме покращенню комунікаційних навичок у керівника проєкту.

ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1 B.G. Zulch Communication: The Foundation of Project Management. URL: https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2212017314002813 (13.11.24)

2 Brian J. Galli The Role of Communication in Project Planning and Executing. URL: https://www.researchgate.net/publication/363046164_The_Role_of_Communication_in_Project_Planning_and_Executing (14.11.24)

3 Mike Griffiths Project Communication: Why Is It So Hard? URL: https://www.projectmanagement.com/articles/648628/project-communication--why-is-it-so-hard-#_=_ (15.11.24)

4 Nadege Minois The Importance of Communications in Project Manager. URL: https://instituteprojectmanagement.com/blog/the-crucial-role-of-communication-in-project-management/ (15.11.24)

5 Блага Н. В. Управління проєктами : навч. посібник. Львів : Львівський державний університет внутрішніх справ, 2021. 152 с. URL: https://dspace.lvduvs.edu.ua/bitstream/1234567890/3870/1/блага%20управління%20проєктами.pdf (15.11.24)

6 Загальна характеристика управління проектами. URL: https://moodle.znu.edu.ua/pluginfile.php/777710/mod_resource/content/0/TEMA%201_ЗАГАЛЬНА%20ХАРАКТЕРИСТИКА%20УПРАВЛІННЯ%20ПРОЕКТАМИ.pdf (15.11.24)

7 Karolina Muszyńska, Susanne Marx Communication management practices in international projects in Polish and German higher education institutions. URL: https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877050919322379 (15.11.24)

8 Jakub Wośko Zarządzanie projektami podręcznik. URL: https://pjmbook.wordpress.com/wp-content/uploads/2016/10/zarzc485dzanie-projektami-v1-0.pdf (17.11.25)

9 Importance of Communication in Project Management. URL: https://www.simplilearn.com/tutorials/project-management-tutorial/importance-of-

communication-in-project-management (15.11.24)

10 Блага Наталія Управління комунікаціями проєкту. URL: https://moodle.znu.edu.ua/pluginfile.php/1113370/mod_resource/content/1/Л10.pdf (15.11.24)

11 Murtadha Albuali Effective Strategies for Communicating and Managing Communication in a Project Team: My Perspective. URL: https://www.researchgate.net/publication/352108029_Effective_Strategies_for_Communicating_and_Managing_Communication_in_a_Project_Team_My_Perspective (22.11.24)

12 Hedieh Shakeri, Mohammad Khalilzadeh Analysis of factors affecting project communications with a hybrid DEMATEL-ISM approach (A case study in Iran). URL: https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC7408334/ (16.11.24)

13 Alberto Pérez Gómez-Ferrer Communication problemsbetween actors in construction projects. URL: https://core.ac.uk/reader/84757270 (20.11.24)

14 The Art of Effective Communication in Project Management. URL: https://www.linkedin.com/pulse/art-effective-communication-project-management/ (15.11.24)

15 Фесенко Т. Г. Управління проектами: теорія та практика виконання проектних дій: навч. посібник; Харк. нац. акад. міськ. госп-ва. Х. : ХНАМГ, 2012. 181 с. ISBN 978-966-695-289-2

16 Будівельна галузь за 25 років Незалежної України. URL: https://www.ukrinform.ua/rubric-other_news/2065325-budivelna-galuz-za-25-rokiv-nezaleznoi-ukraini-abo-pro-dosagnenna-ta-plani-na-majbutne-naperedodni-profesijnogo-svata.html (17.11.24)

17 Відродження будівельної галузі в умовах війни. URL: HTTPS://USCC.UA/NEWS/VIDRODZENNA-BUDIVELNOI-GALUZI-V-UMOVAH-VIJNI (17.11.24)

18 Кабінет міністрів України. Розпорядження «Про схвалення Концепції реалізації державної політики ..» від 29 січня 2020 р. № 88-р. Київ. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/88-2020-%D1%80#Text (17.11.24)

19 Паламарчук О.М., Петришина С.В. Будівельна галузь України: стан та прогнози. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2497/2416 (16.11.24)

20 Серьогіна Н.В., Сосніцька Н.О., Вішня Я.С. Аналіз будівельної галузі України. URL: http://www.psae-jrnl.nau.in.ua/journal/3_77_1_2020_ukr/13.pdf (16.11.24)

21 Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL: https://www.ukrstat.gov.ua/

22 Будівельна галузь – у критичному стані. Мільйони людей можуть залишитись без житла. URL: https://apostrophe.ua/ua/article/business/2024-11-11/evgeniy-favorov-stroitelnaya-otrasl--v-kriticheskom-sostoyanii-millionyi-lyudey-mogut-ostatsya-bez-jilya/59913 (17.11.24)

23 Будівельний ринок України 2024 року. URL: https://www.bdo.ua/uk-ua/insights-2/information-materials/2024/ukrainian-construction-market-in-2024?form=MG0AV3 (17.11.24)

24 ТОВ «ІФ-КІСМЕТ». URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/38331030/ (19.11.2024)

25 ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «ІФ-КІСМЕТ». URL: https://clarity-project.info/edr/38331030 (17.11.24)

26 ТОВ «ІФ-КІСМЕТ» https://www.ukraine.com.ua/uk/egrpou/39779966/

27 Yakubu Abdul-Fatawu, Theophilus Adjei-Kumi, Victor Karikari Acheamfour Assessing Effective Project Communication Management on Construction Projects in Ghana. URL: https://www.ijsrp.org/research-paper-0324.php?rp=P14713344 (20.11.2024)

28 Zarządzanie Projektem w Branży Budowlanej: Najlepsze Praktyki**.** URL: https://managerwopalach.pl/zarzadzanie-projektem-w-branzy-budowlanej-najlepsze-praktyki/ (21.11.24)

28 IT-професії. Знайомство. URL: https://intro.beetroot.academy/lesson/itit-pm-lesson-3 (22.11.24)

29 Paweł Pietras, Maciej Szmit Zarządzanie projektami wybrane metody i

techniki. URL: https://www.researchgate.net/profile/Maciej-Szmit/publication/235937730_Zarzadzanie_projektem_Wybrane_metody_i_techniki/links/5a8556944585159152b8a0e2/Zarzadzanie-projektem-Wybrane-metody-i-techniki.pdf (22.11.24)

30 Балкова Віта Юріївна Удосконалення управління інформаційно-комунікаційним забезпеченням діяльності будівельного підприємства. Кваліфікаційна робота другого (магістерського) рівня вищої освіти. URL: https://mmgh.kname.edu.ua/images/MAGISTR/073MOA/073_Dyplomy/MMO2021-1_PZ_Balkova_VIu_compressed.pdf (22.11.24)

31 Oltra Carmen, Camarero Rebeca, San José Agility in marketing teams: An analysis of factors influencing the entry decision into a trendy social network. URL: https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0148296324005587#f0005 (28.11.24)

32 Белянська О.О., Огерчук Ю.В. Соціальні мережі та бізнес: значимість, переваги та проблеми. ЕКОНОМІКА ТА СУСПІЛЬСТВО. Випуск # 32 / 2021. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-32-70 (28.11.24)

33 Управління проектами: навч. посіб. / Ю. І. Буріменко, Л. В. Галан, І. Ю. Лебедєва, А. Ю. Щуровська; за ред. Ю. І. Буріменко. – Одеса: ОНАЗ ім. О. С. Попова, 2017. 208 с. URL: https://moodle.znu.edu.ua/pluginfile.php/694309/mod_resource/content/2/Управління%20проектами%20_%20навчальний%20посібник.pdf (23.11.24)

34 Робота із соціальними мережами. Посібник з питань використання соціальних мереж, розроблений Департаментом преси і публічної інформації Консультативної місії ЄС в Україні. м. Київ, серпень 2020 р. URL: https://www.euam-ukraine.eu/wp-content/uploads/2020/09/Working-with-Social-Media-Compendium-UKRAINIAN-AUGUST-2020-FOR-PUBLICATION.pdf (29.11.2024)

Бібліографічна довідка

Пиць Андрій Андрійович

Тема магістерської роботи: *Управління проєктними комунікаціями в будівельній галузі*.

Обсяг пояснювальної записки 72 аркушів.

Кількість рисунків – 17 рисунків.

Кількість таблиць – 9 таблиць.

Графічний матеріал (слайди, плакати) - 6 шт.

Слайд 1 - Процес комунікації. Роль комунікацій в процесі управління проєктами.

Слайд 2 - Класифікація проєктів за окремими ознаками. Взаємозв'язок зацікавлених сторін проєкту.

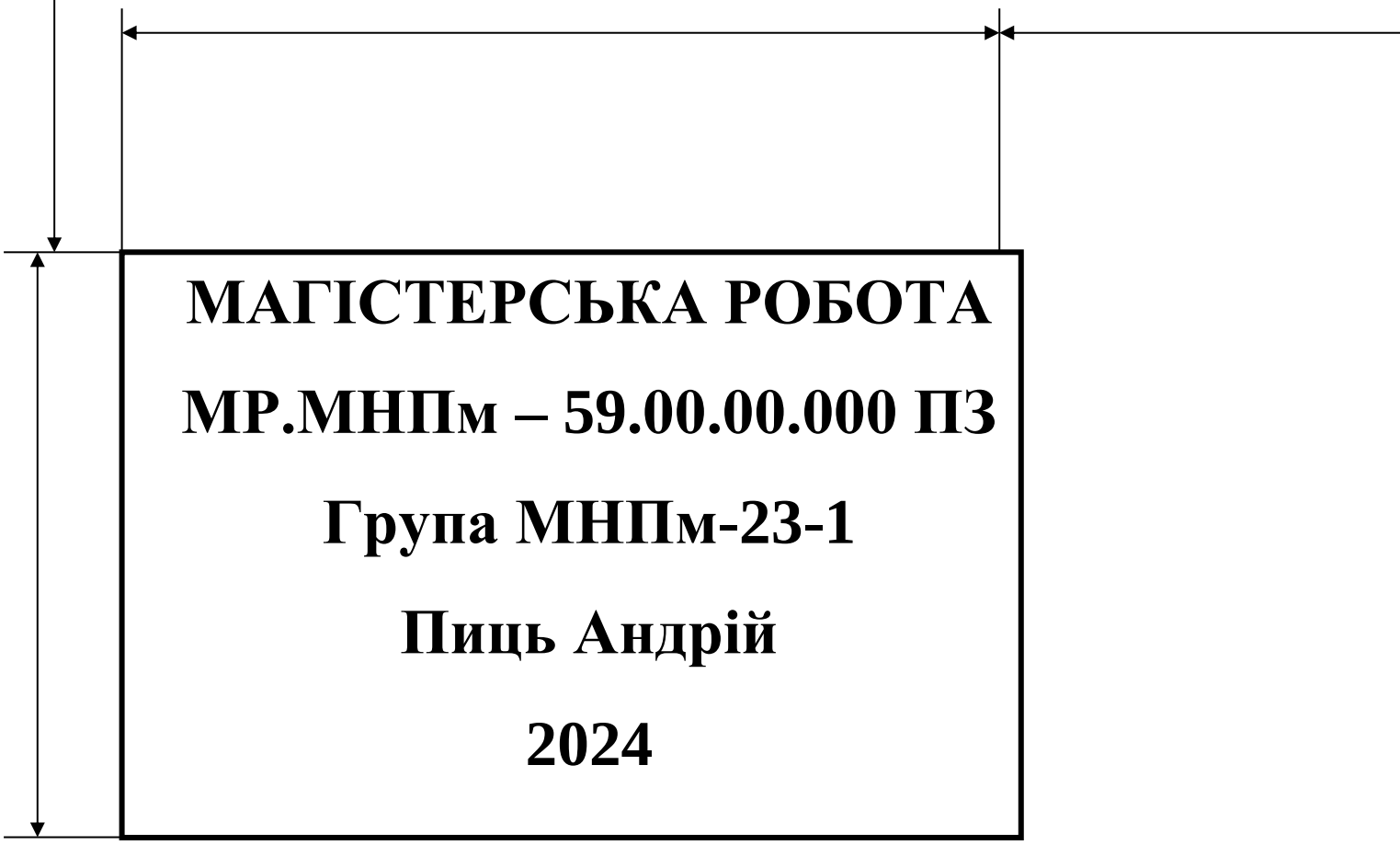
Слайд 3 - Рівень зростання соціальних мереж у світі в період з 2021–2024 роки. Вибрані практики управління комунікаціями в проєктах.

Слайд 4 - Відсоток загальних площ житлових будівель, прийнятих в експлуатацію за видами. Відсоток загальних площ нежитлових будівель, прийнятих в експлуатацію за видами.

Слайд 5 - Аналіз використання соціальних мереж у діяльності ТОВ «ІФ-КІСМЕТ».

Слайд 6 – Проєкт з розвитку в соціальних мережах ТОВ «ІФ-КІСМЕТ».

„____" _____2024 р


МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА
МР.МНПм – 59.00.00.000 ПЗ
Група МНПм-23-1
Пиць Андрій
2024