

УДК 159.9 : 338.3 : 658.3

JEL M15

КОМУНІКАЦІЇ ТА УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ В ОПЕРАЦІЙНИХ ТА ІТ ПРОЕКТАХ

<https://orcid.org/0000-0002-9412-878X>

Ровенська Вікторія Вячеславівна, к.е.н, доцент, ТОВ «ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «МЕТІНВЕСТ ПОЛІТЕХНІКА», м. Запоріжжя, viktoriya.rovenskaya@mipolytech.education, <https://orcid.org/0000-0002-6941-1276>

Смирнова Ірина Іванівна, к.е.н, доцент, ТОВ «ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «МЕТІНВЕСТ ПОЛІТЕХНІКА», м. Запоріжжя, irina.smirnova@mipolytech.education, <https://orcid.org/0000-0001-6626-1420>

Латишева Олена Володимирівна, к.е.н, доцент, ТОВ «ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «МЕТІНВЕСТ ПОЛІТЕХНІКА», м. Запоріжжя, olena.latysheva@mipolytech.education,

Rovenska Viktoriia, PhD (econ), associate professor, LLC "TECHNICAL UNIVERSITY "METINVEST POLYTECHNIC", Zaporozhye

Smyrnova Iryna, PhD (econ), associate professor, LLC "TECHNICAL UNIVERSITY "METINVEST POLYTECHNIC", Zaporozhye

Latysheva Olena, PhD (econ), associate professor, LLC "TECHNICAL UNIVERSITY "METINVEST POLYTECHNIC", Zaporozhye

V. Rovenska, I. Smyrnova, O. Latysheva. Communications and conflict management in operational and IT projects.

The article explores the essence of operational and IT projects and establishes the role of communication and conflict management for their successful implementation. The article identifies that risk, communication, and conflict management are important aspects of the successful implementation of operational and IT projects. The article indicates that conflicts can arise between participants in any project for various reasons, such as differences in views on the performance of work, misallocation of resources, unclear responsibilities, etc. The article proves that in cases of conflict situations, it is important to ensure a proper conflict management procedure that allows you to quickly identify and resolve conflicts between project participants. The article proves that conflict management and effective communication are integral elements of the successful implementation of operational and IT projects. The article suggests ways to manage conflicts in a team and provides principles of effective communication in a project. The article argues that the successful implementation of any project is impossible without effective communication between all project participants, as it allows project participants to share information, solve problems, collaborate, and interact with each other. The article explains the relevance of ensuring information communication between all project participants and stakeholders. The article identifies the possibilities of using modern project management tools to form an effective communication and conflict management system in projects. The article presents the practical use of project management templates to determine the methods and structure of communication that will allow all project participants to interact with each other. The article presents the result of the practical application of the matrix for identifying priority project stakeholders and RACI - a matrix of interaction between project participants, which allows you to define the roles and principles of communication between all project participants, establish a clear role for each participant and responsibility for certain project tasks. The RACI matrix helps to avoid confusion of roles and responsibilities that may arise during the project. It helps ensure that all project participants are clear and understand their roles and responsibilities, which facilitates effective communication and reduces the risk of conflict. The RACI matrix helps to ensure more efficient use of project resources and reduce delays in the implementation of tasks. If each role has clearly defined responsibilities for certain tasks, the project will be completed faster and more efficiently. The article proposes to use modern techniques such as problem discussion, compromise, search for alternative solutions, and others to improve communication and conflict management.

Keywords: *project, operational project, communication, methods of communication, conflict, conflict management, project team, RACI matrix, model for identifying priority project stakeholders*

Ровенська В. В., Смирнова І. І., Латишева О. В. Комунікації та управління конфліктами в операційних та ІТ проєктах.

У статті досліджено суть операційних та ІТ проєктів та встановлена роль комунікацій та управління конфліктами для успішної їх реалізації. У статті визначено, що важливими аспектами

успішної реалізації операційних проєктів та ІТ - проєктів є управління ризиками, комунікацією та конфліктами. В статті означено, що конфлікти можуть виникати між учасниками будь-яких проєкту через різні причини, такі як різниці в поглядах на виконання робіт, неправильність розподілу ресурсів, нечіткість з обов'язками тощо. В статті доведено, що у випадках конфліктних ситуацій важливо забезпечити належну процедуру управління конфліктами, яка дозволяє швидко виявляти та вирішувати конфлікти між учасниками проєкту. В статті доведено, що управління конфліктами та ефективні комунікації є невід'ємними елементами успішного виконання операційних та ІТ проєктів. Запропоновано способи управління конфліктами в команді і наведено принципи ефективної комунікації в проєкті. В статті аргументовано, що успішне виконання будь-якого проєкту неможливе без ефективної комунікації між всіма учасниками проєкту, оскільки вона дозволяє учасникам проєкту ділитися інформацією, вирішувати проблеми, співпрацювати та взаємодіяти один з одним. У статті роз'яснено актуальність забезпечення інформаційного зв'язку між усіма учасниками та стейкхолдерами проєкту. У статті визначено можливості використання сучасного інструментарію проєкт менеджменту для формування дійової системи управління комунікацією та конфліктами в проєктах. У статті представлено практичне використання шаблонів проєкт менеджменту для визначення способів і структури комунікації, яка дозволить всім учасникам проєкту взаємодіяти між собою. В статті представлено результат практичного застосування матриці визначення пріоритетних стейкхолдерів проєкту та RACI – матриці взаємодії між учасниками проєкту, що дозволяє визначити ролі та принципи комунікації між всіма учасниками проєкту, встановити чітку роль кожного учасника та відповідальність за певні завдання проєкту. В статті запропоновано для покращення комунікації та управління конфліктами використовувати сучасні методики, такі як обговорення проблем, пошук компромісів, пошук альтернативних рішень та інші.

Ключові слова: проєкт, операційний проєкт, комунікація, способи комунікації, конфлікт, управління конфліктами, команда проєкту, RACI – матриця, модель визначення пріоритетних стейкхолдерів проєкту

Постановка проблеми. Операційні проєкти для будь-якого виду економічної діяльності - це зазвичай проєкти, пов'язані з виробництвом та продажем продукції та/або наданням послуг. Операційні проєкти в умовах сучасного виробництва можуть бути вирішальними для розвитку та підтримання конкурентоспроможності бізнесу. Такі проєкти внаслідок зазвичай високого рівня складності і масштабності вимагають ретельного планування бюджету, часу виконання та старанного командування та управління персоналом для того, щоб уникати зайвих витрат та ризиків.

Ефективний виробничий процес означає забезпечення високої якості продукції з одночасною оптимізацією використання ресурсів, що в свою чергу сприяє зниженню витрат на виробництво та підвищенням рівня прибутковості виробництва та продуктивності праці. Для досягнення цієї мети компанії можуть використовувати різні методики, такі як Lean Production, Six Sigma, Total Quality Management та інші. Операційні проєкти можуть також включати розробку інноваційних технологій, що дозволяє забезпечити конкурентоспроможність продукції на ринку. Інший важливий аспект операційних проєктів - це управління ланцюгом постачання, що дозволяє забезпечити вчасну доставку матеріалів та комплектуючих, необхідних для виробництва продукції. Це може допомогти знизити витрати на складування та перевезення матеріалів та комплектуючих, а також підвищити швидкість виробництва продукції. В різних сферах ІТ в сучасних умовах, коли технології автоматизації та ШІ розвиваються зі швидкістю світла, комунікації між всіма зацікавленими сторонами проєкту є ключовим чинником успіху.

Отже, важливими аспектами успішної реалізації операційних проєктів та ІТ - проєктів є управління ризиками, комунікацією та конфліктами.

Управління комунікаціями в проєктах починається з розуміння потреб і очікувань зацікавлених сторін. Інформація, що передається між сторонами проєкту, має бути зрозумілою та корисною. У проєктах, де зазвичай залучені різні експерти з різних галузей, розуміння комунікації між ними відіграє важливу роль в успішному виконанні проєкту. **Актуальність** проблеми налагодження дійової системи управління комунікацією та конфліктами в операційних проєктах та ІТ - проєктах пов'язана з тим фактом, що оскільки ці проєкти можуть мати значний вплив на бізнес, важливо забезпечити, щоб усі

ризиками, зокрема ті, що зумовлені «людським чинником» були своєчасно враховані та мінімізовані. Висока ціна помилок таких проєктів вимагає приділяти багато уваги до деталей, потребує злагодженості роботи членів всієї команди, відмови від егоїстичних та не тактичних проявів поведінки для уникнення конфліктів між учасниками проєкту. В умовах дедлайнів та жорстких бюджетів проєкту ефективно управління конфліктами та належна комунікація можуть бути одним з вирішальних факторів для успішного виконання проєкту, досягнення всіх його запланованих результатів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій та виділення невирішених частин загальної проблеми. На цей час вже напрацьована база досліджень закордонних та вітчизняних фахівців, серед яких варто виділити таких як Беляєву О.М. [1, с.187 - 191], Башук Т. О. [1, с.111 - 119], Гнатик Л.М. [4, с.344 -353], Гарматюк О. [5, с.50 - 55], Гришова І.Ю. [5, с.45 -48], Данченко О. Б., Бедрій Д. І., Семко І. Б. [6, с.29 - 30], Кульчицька А.Г. [7, с.318 - 319], Новікова Н. [8, с.80 - 82], Kerry Patterson, Joseph Grenny, Ron McMillan, Al Switzler [9, p.43-55], Susan S. Raines [10, p. 270-350] та ін. [11-12], в яких доведено той факт, що для досягнення цілі проєкту окрім ресурсного забезпечення важливо передбачити можливість використання різних комунікаційних практик для покращення клімату в команді, що остаточно позитивно впливає й на рівень результативності проєкту та продуктивності праці. Опубліковані науковцями праці щодо характеру конфліктів та способів комунікацій в проєктах та щорічні тренінги з цієї тематики [1-12] свідчать про актуальність цієї проблеми і необхідності продовження дослідження найбільш придатних способів комунікацій в специфічному середовищі командоутворення та співпраці в проєктах.

Метою статті є визначення ролі та способів покращення комунікації та управління конфліктами в операційних та ІТ проєктах.

Виклад основного матеріалу дослідження. На досягнення запланованих результатів проєктів завдяки уникненню зайвих стресів, ескалації та саботажу значною мірою впливає вміння налагодити правильну комунікацію і сприятливе середовище для праці, здатність менеджерів використовувати весь можливий інструментарій налагодження позитивного настрою усунення практики «токсичного» спілкування в командах проєкту, створення всіх умов для колективної творчості, подолання суперечностей, для успішної генерації, відбору та реалізації креативних ідей та вирішення поточних задач. Забезпечення ефективної комунікації в проєктах передбачає щось більше, ніж просто налагодження обмін інформацією. Йдеться про розуміння емоцій і намірів, що стоять за словами. Крім здатності чітко передати повідомлення, потрібно вміти слухати так, щоб усвідомити повний сенс того, що говориться, і змусити іншу людину відчувати, що його слухають і розуміють. Ефективна комунікація дозволяє звести до мінімуму втрати сенсу повідомлення. Для успішного просування бізнесу, для підтримки дружніх зв'язків, для яскравої особистому житті будь-якій людині буде корисно поліпшити свої навички спілкування.

Зараз в епоху стрімкого розвитку цифровізації існує багато інструментів, які дозволяють забезпечити ефективну комунікацію будь-яких віддалених стейкхолдерів та команд проєктів.

В проєктах важливо забезпечити належну інформаційний зв'язок між усіма учасниками та стейкхолдерами проєкту. Для цього необхідно забезпечити належну структуру комунікації, яка дозволить всім учасникам проєкту взаємодіяти між собою. Наприклад, великі проєкти можуть вимагати створення комунікаційних планів, які вказують: кого саме зі стейкхолдерів необхідно проінформувати (як часто повідомлення повинні надсилатися та якими засобами / каналами комунікації повинні надаватися), як забезпечити належну документацію та зберігання інформації про проєкт, щоб усі учасники команди та інші зацікавлені сторони з правом доступу до документації мали можливість оперативно ознайомитися з нею.

Представимо приклад практичного застосування одного з найпростіших, наочних та одночасно ефективних способів визначення системи комунікації в проєктах - так званої RACI – матриці взаємодії учасників проєктів, яка дозволяє визначити як саме необхідно налагодити належну комунікацію між всіма учасниками проєкту, встановити чітку роль кожного учасника та відповідальність за певні завдання. У матриці RACI – від аббревіатури "RACI", яка складається зі слів: Responsible (відповідальний), Accountable (відповідальний), Consulted (консультований) та Informed (інформований) – для кожної задачі чітко визначається, яка роль відповідає за її виконання, яка роль приймає рішення та несе кінцеву відповідальність, яка роль надає консультації та яка роль повинна бути інформована про хід виконання завдання. Матриця RACI допомагає уникнути змішування ролей та відповідальностей, які можуть виникнути в ході виконання проєкту. Вона дозволяє забезпечити чіткість та розуміння усіх учасників проєкту стосовно їх ролей та відповідальностей, що сприяє ефективній комунікації та зменшує ризики конфліктів. Крім того, матриця RACI допомагає забезпечити більш ефективне використання ресурсів проєкту та зменшення затримок у виконанні завдань. Якщо кожна роль має чітко визначену відповідальність за певні завдання, то проєкт буде виконуватися швидше та ефективніше.

Розглянемо процедуру формування RACI – матриці на прикладі реалізації проєкту впровадження ІТ - платформи роботи електронного деканату вищого навчального закладу (університету) для забезпечення автоматизації навчального процесу, що передбачає наступне: робота з відомостями успішності здобувачів вищої освіти, робота з навчальними планами; та побудова звітів навантаження викладачів завдяки діджиталізації освітнього процесу протягом наступного навчального року тощо.

Такий процес діджиталізації роботи деканату дозволить: спростити ведення розкладу занять (скорочення часу на заміни та переноси – зниження «людського чинника») і відповідно помилок, конфліктних та стресових ситуацій); покращити доступ до документації навчального і кадрового забезпечення, у т.ч. можливість динамічного виправлення помилок та внесення необхідних коригувань; скоротити час документообігу як між структурними підрозділами, так й у розрізі зворотного зв'язку «викладач – керівництво» завдяки створення електронної звітності (електронних журналів, відомостей успішності, навчальні плани, семестрові графіки тощо); спростити роботу деканату та викладачів, покращити облік їх роботи, списання навантаження; спростити створення «особистого кабінету студента» (складання траєкторії індивідуального навчального плану студента, з урахуванням дисциплін вільного вибору, облік поточної успішності навчання, формування рейтингу, облік заборгованості, формування статистичних звітів) тощо.

Користувачами цього ІТ – продукту стануть викладачі, декан, заступник декану, завідувачі кафедр, гаранті ОПП, працівники департаменту з навчальної роботи, диспетчерська служба; певна інформація буде доступна в індивідуальному кабінеті студента.

Запланований результат ІТ – продукту проєкту може передбачати наступне: автоматичне формування наказу про закріплення дисциплін на підставі навчальних планів (НП) - термін початок навчального року; автоматичне формування розкладу та «запоточення» груп - термін початок навчального року; індивідуальний план студента (ІНП) – автоматичне формування ІНП (термін - початок навчального року) з автоматичним занесенням результатів навчання з відомостей успішності (термін – 2 рази на рік після закінчення сесії); автоматичне формування навантаження викладачів кафедр з перевіркою узгодженості викладання за потоками з диспетчерською службою; автоматичне формування індивідуального плану викладача з можливістю розшифровки навантаження за його видами та узгодження списання собівартості надання освітніх послуг; та ін..

Спочатку визначаються основні стейкхолдери проєкту, далі їх варто розташувати в двохмірній моделі пріоритетизації (рис. 1) – встановлення пріоритетних стейкхолдерів та

розробка стратегії взаємодії з ними, а також в матриці RACI, які дозволяють встановити їх зони відповідальності/впливу та намітити стратегію взаємовідносин з ними.

Матриця RACI за матеріалами [9-11] являє собою таблицю (табл. 1), де по вертикалі розташовані завдання, а по горизонталі – посади або прізвища конкретних людей. На перетині - те, які ролі вони виконують у проєкті, а саме:

- responsible (відповідальний за роботу) - той, хто безпосередньо виконує завдання;
- accountable (відповідальний за результат) - той, хто приймає роботу і несе відповідальність за результат;
- consulted (той, хто консультує) - той, хто надає консультативну допомогу;
- informed (той, кого інформують) - той, хто в курсі прийнятих рішень і перебігу виконання завдання/завдань.

З цих позицій визначення пріоритетних стейкхолдерів (рис.1), а також за рекомендаціями в науковій літературі [1-12] щодо процедури управління комунікацією та конфліктами визначаємо ключових зацікавлених сторін проєкту та встановлюємо способи взаємодії з ними (див. рис.1):

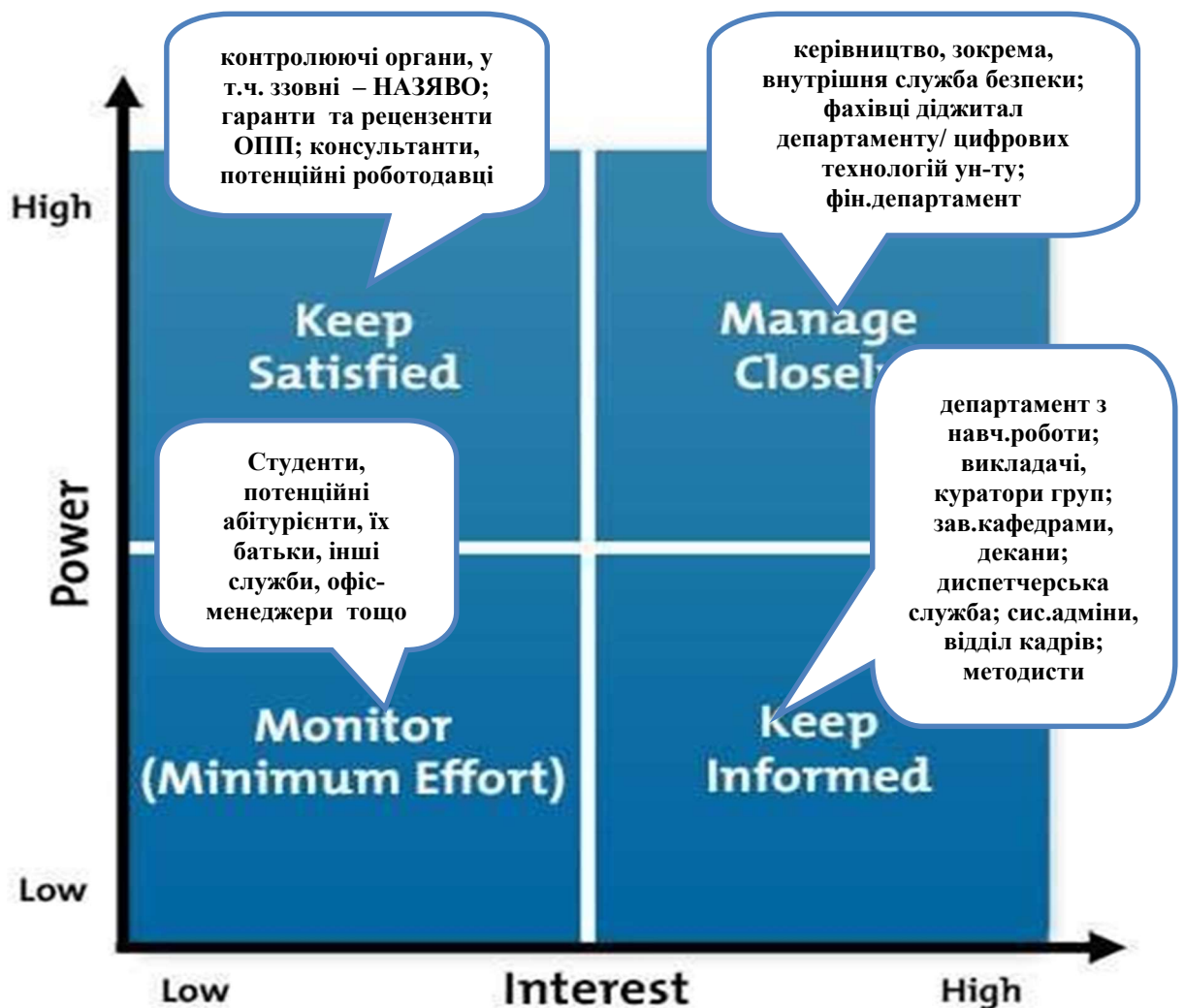


Рисунок 1 – Пріоритерізація стейкхолдерів в RACI - матриці проєкту для побудови стратегії взаємовідносин з ними (побудовано авторами)

1. Велика влада/сила, дуже зацікавлені люди (керувати щільно): необхідно повністю залучити цих людей в процес, надавати найбільш повну інформацію і додати

найбільших зусиль для їх задоволення (зацікавлення). Отже, необхідно представити, які саме переваги надасть виконання цього проєкту, наприклад, для внутрішньої служби безпеки – прозорість та зручність відслідкування інформації по кожному студенту і викладачу (це важливо, у т.ч. для контролю за виконанням академічної доброчесності); для фінансового департаменту (та/або бухгалтерії) – простота первісної документації для нарахування премій та стипендій найкращим здобувачам освіти і т.п.; для адміністрації та керівництва підприємств цей проєкт також надає можливість мати необхідну інформацію 24/7, не дарма саме внаслідок їх запитів виникла ідея удосконалити ІТ- платформу «електронного деканату»; фахівці департаменту цифрових технологій (ІТМ, product owner, архітектор та ін. члени команди) – отримують можливість підтвердити власні компетенції, одержують іміджеві та грошові винагороди за реалізацію проєкту і необхідно забезпечувати їх необхідною документацією та ресурсами.

2. Висока влада, менш зацікавлені люди (варто забезпечити їх задоволення): докласти достатньо роботи з цими людьми, щоб вони були задоволені, але не настільки, щоб їм набридло ваші повідомлення. Для контролюючих органів, у т.ч. МОН, НАЗЯВО, гарантів та рецензентів ОПІ – з'являється можливість представляти усю необхідну інформацію для акредитації освітніх програм.

3. Мала сила, дуже зацікавлені люди (тримати їх в курсі): належним чином інформуйте цих людей і розмовляйте з ними, щоб переконатися що серйозних проблем не виникає. Люди цієї категорії можуть часто дуже корисні для деталізації проєкту. Саме ці категорії - департамент навч.роботи (освітніх послуг); викладачі, куратори груп; зав.кафедрами, декани; диспетчерська служба; системні адміністратори, відділ кадрів; методисти – найбільш зацікавлені в реалізації цього проєкту, оскільки він в рази полегшує їх роботу та скорочує час на заповнення різної документації, знижує негативний вплив «людського фактору».

4. Низька сила, менш зацікавлені люди (Моніторинг): моніторити цих людей, але не набридайте їм надмірним спілкуванням. Ці категорії стейкхолдерів можуть оцінити переваги впровадження електронного деканату після того, як або стануть здобувачами (потенційні абітурієнти), або коли вже зараховані здобувачі (та/або їх батьки) звернуться із запитом для надання довідок успішності, ставлення на облік тощо, при формуванні індивідуальних планів, залікових книжок, заяв на підвищення стипендії та ін..

Матрицю RACI (табл.1) можна використовувати далі для розподілу повноважень і ролей, що допомагає уникнути ситуацій, коли незрозуміло, хто приймає рішення, хто виконує роботу, хто несе відповідальність (табл. 1).

Матриця RACI для цього проєкту за задачами (їх представлено укрупнено, без деталізації на підпроцеси в табл. 1) дозволяє отримати необхідну інформацію (рис. 1, табл. 1) потрібно звернути увагу на принципи ефективної комунікації:

1. Спілкування повинно бути двостороннім. Коли всі учасники зацікавлені в позитивному результаті розмови, і він для них рівнозначний — виникає необхідний ефект.

2. Реципієнт повинен докладати максимальних зусиль для правильного сприйняття повідомлення.

3. Повідомлення повинно бути чітким, структурованим і коротким.

4. Реципієнт повинен довіряти оратору, поважати його думку і не ставити під сумнів його компетентність.

5. Ефективна комунікація завжди емоційна, в тій мірі, яка прийнятна в даній ситуації.

6. Терпіння і поблажливості до чужих недоліків. Ухвалення людей такими, якими вони є, без спроб що-небудь підкоригувати і виправити.

Все це сприяє посиленню взаємодії в команді та зниженню конфліктних ситуацій. Конфлікти можуть виникати між учасниками будь-яких проєктів через різні причини, такі як різниці в поглядах на виконання робіт, неправильність розподілу ресурсів, нечіткість з обов'язками тощо. У таких випадках важливо забезпечити належну процедуру управління

конфліктами, яка дозволяє швидко виявляти та вирішувати конфлікти між учасниками проекту. Для цього можуть використовуватися різні методики, такі як обговорення проблем, пошук компромісів, пошук альтернативних рішень та інші. Важливо забезпечити, щоб усі учасники проекту були на «одній хвилі».

В дослідженні специфіки управління конфліктами наукового проекту вітчизняних вчених Данченко О.Б., Бедрій Д.І., Семко І.Б. [6, с. 32] справедливо наголошено, що «Результатом некерованих деструктивних конфліктів можуть стати такі проблеми, як затримки, перевищення вартості, зниження показників виконання або втрата репутації. У свою чергу, конструктивні конфлікти, за умови їх використання, можуть надати вигоди, наприклад, скоротити час та вартість, підвищити показники виконання або закріпити репутацію.»

Таблиця 1 – Матриця RACI проекту *

Задачі	Стейкхолдери											
	Керівництво та адміністрація ВНЗ	Навч.відділ ВНЗ	Деканат, зав.кафедрами	Служба безпеки	ІТ- відділ університету	Діджитал 1 рівня	Діджитал– команда ПМ (розробники, тестувальники, тим-лиди-аналітика та розробка та ін.).	Викладачі	Студенти,іх батьки	Фінансовий департамент	Інші служби, офіс-менеджери	Контролюючі служби, гаранті ОПП
1. Збір функціональних вимог	C	C	C	C	R	A	A	I	O	C	O	C
2. Функціональне проектування, дизайн-рішення	C	I	I	I	C	R	A	O	O	I	O	O
3. Технологічне проектування, розробка, доробки рішення (development)	C	I	I	I	C	R	A	I	O	O	O	O
4. Впровадження, production, тестування	C	C	C	C	C	R	A	I	I	I	I	I
5. Оптимізація, корегування	C	C	C	C	C	R	A	C	I	I	I	I
Примітка: запропоновано скорегувати в цієї матриці ролі : надати додатково O – out of the loop (не в курсі подій) – для уникнення зайвої комунікації.												

Джерело: угруповано авторами

Нашому попередньому дослідженні [12] ми вже відмічали, що «Процес комунікації неминуче супроводжують випадки загострення суперечностей, що виникають у результаті відмінності у поглядах, інтересах, прагненнях людей і сприймаються та оцінюються його учасниками як несумісні з їх власними. Саме тоді виникають конфлікти, які насамперед керівникам (топ-менеджерам) необхідно вміти розв'язувати. Конфліктологи вважають, що для цього потрібно мати та розвивати навички управління конфліктом, насамперед комунікативні навички та навички прийняття рішень - конструктивні прийоми і техніки активного слухання, ведення діалогу, здатність до розрізнення позиційних вимог і базових інтересів, бачення перспективи та ін.»

Отже, такі навички передбачають вміння та здатність керівника (топ-менеджера, менеджера проєкту) як будь-якої іншої людини в колективі :

- 1) Встановлювати зв'язок з іншою стороною у конфлікті.
- 2) Налагоджувати конструктивний діалог. Вчасно виявляти гострі питання та реагувати на них. Визначати джерело конфлікту.
- 3) Використання закону взаємності.
- 4) Створювати позитивні зв'язки. [12]

Всі ці навички керівнику (топ-менеджеру, менеджеру проєкту) дозволяють своєчасно спланувати план реагування на конфлікти, ідентифікувати причини конфліктів, їх проаналізувати, розробити заходи подолання конфліктної ситуації та усунення її причин, успішно моніторити ситуацію в колективі та управляти конфліктами.» [12]

Висновки. Управління конфліктами та ефективні комунікації є невід'ємними елементами успішного виконання операційних та ІТ проєктів. Успішне виконання будь-якого проєкту неможливе без ефективної комунікації між всіма учасниками (стейхолдерами) проєкту, оскільки вона дозволяє ділитися інформацією, вирішувати проблеми, співпрацювати та взаємодіяти один з одним.

Представлена у дослідженні процедура використання RACI – матриці взаємодії учасників проєктів дозволяє визначити як саме необхідно налагодити належну комунікацію між всіма учасниками проєкту, встановити чітку роль кожного учасника та відповідальність за певні завдання.

Варто констатувати, що ефективна комунікація дозволяє уникнути непорозумінь та конфліктів між учасниками проєкту. Якщо учасники проєкту не мають належної інформації та/або не можуть ефективно взаємодіяти між собою, це може призвести до конфліктів, ескалації та стресів, що підвищить ймовірність прийняття неправильних рішень та кількості помилок в проєкті. Також важливо пам'ятати, що кожен учасник проєкту має свої власні цілі та очікування від проєкту, тому ефективна комунікація дозволяє досягнути цілі та результату проєктів.

Список використаних джерел:

1. Беляєва О.М. Мовленнева комунікація: структура, види, форми, перешкоди. *Світ медицини та біології*. 2016. № 1(55). С.187 – 193.
2. Башук Т. О. Управління різними типами конфліктів у креативному колективі. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2012. № 3. С.111 – 119.
3. Гнатик Л.М. Комунікація: походження, типологія, функції. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2011. Вип. 21.10. С.344 – 353.
4. Гарматюк О. Механізми попередження і розв'язання конфліктів в антикризовому управлінні. *Соціально-економічні проблеми і держава*. 2010. Вип. 1 (3) С. 50 – 55.
5. Гришова І.Ю. Безконфліктне управління на підприємствах в умовах галузевої трансформації. *Economy. Zarządzanie. Nauka wczoraj, dziś, jutro*. (28.02.2016) Warszawa: Wydawca: Sp. z o.o. «Diamond trading tour», 2016. str.45-48
6. Данченко О. Б., Бедрій Д. І., Семко І. Б. Управління конфліктами наукового проєкту. *Вісник Національного технічного університету «ХПІ»*. 2019. № 2 (1327) . С. 28 – 35.
7. Кульчицька А.Г. Роль менеджера в процесі управління конфліктами: *тези міжвузівської науково-практичної конференції, присвяченої Дню науки. ЖДТУ*, 2012. Т.2, С. 318–319.
8. Новікова Н. Управління конфліктами в організації: підходи до 53 вирішення та профілактики. *Галицький економічний вісник*. 2013. № 2(41). С.79–83.

9. Kerry Patterson, Joseph Grenny, Ron McMillan, and Al Switzler (2013). *Crucial Conversations: Tools for Talking When Stakes Are High. Brilliance Audio; Abridged edition . Books on CD.*
10. Susan S. Raines (2019). *Conflict Management for Managers: Resolving Workplace, Client, and Policy Disputes. Rowman & Littlefield Publishers; Second edition (July 26, 2019).* P. 432.
11. William Dow and Bruce Taylor (2015). *Project Management Communication Tools. Dow Publishing LLC: United States of America.* P.22 URL: http://www.dowpublishingllc.com/wp-content/uploads/2016/01/Project_ManagementCommunicationTools_Chapter3.pdf (accessed – 28.03.2023) (in English)
12. Ровенська В.В., Латишева О.В., Смирнова І.І. Роль комунікацій в формуванні креативного середовища для успішної реалізації проєктів в контексті «performance management». *Економіка та суспільство: електронний журнал.* Випуск 49. 2023. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2281/2202>. (accessed – 1.04.2023) (in Ukrainian)

References:

1. Byelyayeva O.M. (2016). *Movlennyeva komunikatsiya: struktura, vydy, formy, pereshkody [Speech communication: structure, types, forms, obstacles]. Svit medytsyny ta biolohiyi – The world of medicine and biology,* 1(55), 187 – 193.
2. Bashuk T.O. (2012). *Upravlinnnya riznymi typaramy konfliktiv u kreatyvnomu kolektyvi [Management of various types of conflicts in a creative team]. Marketynh i menedzhment innovatsiy – Marketing and innovation management,* 3, 111 – 119
3. Hnatyk L.M. (2011). *Komunikatsiya: pokhodzhennya, typolohiya, funktsiyi [Communication: origin, typology, functions]. Naukovyy visnyk NLTU Ukrayiny – Scientific bulletin of UNFU,* 21.10, 344 – 353
4. Harmatyuk O. (2010). *Mekhanizmy poperedzhennya i rozv'yazannya konfliktiv v antykrizovomu upravlinni [Conflict prevention and resolution mechanisms in anti-crisis management]. Sotsial'no-ekonomichni problemy i derzhava – Socio-economic problems and the state,* 1 (3), 50 – 55.
5. Hryshova I.YU. *Bezkonfliktne upravlinnya na pidpryyemstvakh v umovakh haluzevoyi transformatsiyi [Conflict-free management at enterprises in the conditions of industry transformation]. Ekonomika. Zarzadzanie. Nauka wczoraj, dzis, jutro.* Warszawa: Wydawca: Sp. z o.o. «Diamantovyy torhovyy tur», 2016.
6. Danchenko O.B., Bedriy D.I., Semko I.B. (2019). *Upravlinnya konfliktamy naukovoho proektu [Management of scientific project conflicts.]. Visnyk Natsional'noho tekhnichnoho universytetu «KhPI» – Bulletin of the National Technical University "KhPI".* 2 (1327), 28 – 35.
7. Kul'chyts'ka A.H. (2012) *Rol' menedzhera v protsesi upravlinnya konfliktamy [The role of the manager in the process of conflict management]: tezy mizhvuziv's'koyi naukovo-praktychnoyi konferentsiyi, prysvyachenoyi Dnyu nauky – theses of the interuniversity scientific and practical conference dedicated to the Day of Science.* ZHDTU. 2, 318–319.
8. Novikova N. (2013). *Upravlinnya konfliktamy v orhanizatsiyi: pidkhody do 53 vyrishennya ta profilaktyky [Management of conflicts in the organization: approaches to 53 resolution and prevention]. Halyts'ky ekonomichnyy visnyk – Galician Economic Herald,* 2(41), 79–83.
9. Kerry Patterson, Joseph Grenny, Ron McMillan, and Al Switzler (2013). *Crucial Conversations: Tools for Talking When Stakes Are High. Brilliance Audio; Abridged edition . Books on CD.*
10. Susan S. Raines (2019). *Conflict Management for Managers: Resolving Workplace, Client, and Policy Disputes. Rowman & Littlefield Publishers; Second edition (July 26, 2019).* P. 432.
11. William Dow and Bruce Taylor (2015). *Project Management Communication Tools. Dow Publishing LLC: United States of America.* p. 22 URL: http://www.dowpublishingllc.com/wp-content/uploads/2016/01/Project_ManagementCommunicationTools_Chapter3.pdf (accessed – 28.03.2023) (in English)
12. Rovenska V. V., Smyrnova I., Latysheva O. V. *The role of communications in the formation of a creative environment for the successful implementation of projects in the context of "performance management". Economy and society: an electronic journal.* Issue 49. 2023. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2281/2202>. (accessed – 1.04.2023) (in Ukrainian)