

Заяц О.В.

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту
Національний транспортний університет

Попов Д.С.

здобувач вищої освіти PhD
Національний транспортний університет

Zaiats Olga

Candidate of Economic Sciences, Docent,
Associate Professor at the Department of Management
National Transport University

Popov Dmytro

Higher Education Applicant PhD
National Transport University

УПРАВЛІННЯ КОМУНІКАЦІЯМИ ТА ЗНАННЯМИ В ПРОЕКТАХ ТРАНСПОРТНИХ ПІДПРИЄМСТВ

MANAGEMENT OF COMMUNICATIONS AND KNOWLEDGE IN TRANSPORT ENTERPRISES PROJECTS

Стаття присвячена потребам розвитку транспортних підприємств відповідно вимог численних економічних агентів, державних регуляторів щодо надання транспортних послуг та утримання конкурентних позицій на ринку перевезень. Метою статті є дослідження теоретичних основ управління комунікаціями і знаннями в проєктах транспортних підприємств відповідно до потреб сталого розвитку транспортної галузі в Україні. Управління комунікаціями та знаннями в проєктах транспортних підприємств слід розглядати з позиції управлінської діяльності, де основний фокус зосереджується на досягненні кінцевих результатів проєкту через налагоджені комунікації та інформаційні потоки, що базуються на наукоміській, достовірній та неупередженій інформації і своєчасності інформаційних потоків між різними стейкхолдерами.

Ключові слова: управління знаннями, управління комунікаціями, проєкти транспортних підприємств, стейкхолдери, ISO 21502.

The article is devoted to the needs of the development of transport enterprises in accordance with the requirements of numerous economic agents, state regulators regarding the provision of transport services and maintaining competitive positions in the transportation market. Insufficient investment activity of transport enterprises and the need to update fixed assets, the introduction of innovative technologies requires the implementation of projects of transport enterprises on new approaches and a change of emphasis from mainly technical and financial and economic to communication and knowledge management. The purpose of the article is to study the theoretical foundations of communication and knowledge management in the projects of transport enterprises in accordance with the needs of the sustainable development of the transport industry in Ukraine. The management of communications and knowledge in projects of transport enterprises should be considered from the position of managerial activity, where the main focus is on achieving the final results of the project through established communications and information flows based on scientific, reliable and unbiased information and timeliness of information flows between various stakeholders. The adaptation of the requirements of ISO 21502 Project management to the activities of transport enterprises takes into account the peculiarities of the provision of transportation services, therefore the main customers and sponsors of projects are transport enterprises of various forms of ownership and specialization, the controlling bodies are the Ministry of Community Development, Territories and Infrastructure of Ukraine, State Aviation Service of Ukraine, State Special Service of Transport, Administration of Sea Ports of Ukraine, State Service of Sea and Inland Water Transport and Shipping of Ukraine and other executive authorities. The synergy of communication management and knowledge management is recommended to be implemented through the inclusion of knowledge in the general information flows of transport enterprise projects, to which different groups of project participants will have access.

Keywords: knowledge management, communication management, projects of transport enterprises, stakeholders, ISO 21502.

Постановка проблеми. Розвиток транспортних підприємств вимагає реалізації численних проєктів, що забезпечить відповідність вимог від численних економічних агентів, державних регуляторів щодо надання транспортних послуг та утримання конкурентних позицій на ринку перевезень. Покращення рівня якості транспортних перевезень та підвищення ефективності діяльності транспортних підприємств можливе за зміни підходів до управління транспортними підприємствами, в тому числі через реалізацію численних інвестиційно-інноваційних проєктів, а також іншої проєктної діяльності. Варто зазначити, що інвестиційна діяльність транспортних підприємств за критерієм капітальних інвестицій останні роки поступається сільському господарству та переробній промисловості та ступінь зносу основних засобів перевищує 50%.

Недостатня інвестиційна активність транспортних підприємств та потреба оновлення основних засобів, впровадження інноваційних технологій вимагає реалізації проєктів транспортних підприємств на нових підходів та зміни акцентів з переважно технічних і фінансово-економічних на управління комунікаціями та знаннями.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання управління комунікаціями та знаннями досліджувалося іноземними та вітчизняними вченими під час реалізації проєктів у різних сферах діяльності. Мельниченко О.І., Лебідь І.Г., Ткаченко В.А. досліджували особливості управління комунікаціями в освітніх проєктах та запропонували модель управління комунікаціями в освітніх проєктах між державними структурами, бізнес-одинацями та громадою [1]. Лебідь І.Г., Ткаченко В.А., Лисак Р.С., Хрутьба А.С. досліджували основні методи та моделі комунікацій, які застосовуються у освітніх, екологічних та наукових проєктах [2]. Маковецька І.М. за результатами проведеного дослідження зробила висновок, що стан розвитку комунікацій на підприємствах залежить від динаміки навчання фахівців у сфері інформаційно-комунікаційних технологій [3]. Безчасний О.У. розробив науково-методичний підхід до вдосконалення комунікацій, який базується на моделі оптимізації комунікаційних потоків згідно з критеріями максимального економічного ефекту від потоків при умові їх достатньої стабільності, що дає можливість забезпечити розвиток комунікаційної системи підприємств [4]. Окремі аспекти управління комунікаціями досліджували Банніков В. [5], Каламан О., Дишканток О., Власюк К. [6].

Управління знаннями досліджували Корольков В.В., Соріна О.О., Тельчаров Е.А. та визначили процес формування завдань управління знаннями в інноваційному оновленні підприємства [7]. Окремі аспекти управління знаннями досліджували Грабовська І.В. [8], Ілляшенко С.М. та інші [9-10]. Однак, залишаються невизначеними частина питань застосування методів управління комунікаціями і знаннями в проєктах транспортних підприємств.

Формулювання завдання дослідження. Метою статті є дослідження теоретичних основ управління комунікаціями і знаннями в проєктах транспортних підприємств відповідно до потреб сталого розвитку транспортної галузі в Україні.

Виклад основного матеріалу дослідження. Теоретичні основи реалізації проєктів транспортних під-

приємств доцільно розглядати на основі вимог стандарту ISO 21500 Контекст та концепції, де визначено наявність основних складових елементів, що вимагають індивідуального уточнення: зовнішнє середовище, стейкхолдери, органи врядування, стратегія, цілі, загрози, вигоди, вимоги, кінцеві результати, врядування проєктами, проєкти тощо. Таким чином, реалізація проєктів за загальними стандартами вимагає уточнення окремих груп учасників між якими буде відбуватися комунікація.

ISO 21502 Управління проєктами уточнює, що в ході проєктної діяльності відбувається управління комунікаціями з метою «уможливлення взаємодії між стейкхолдерами, яка буде ефективною та найімовірніше сприятиме успішному постачанню кінцевих результатів та успішній реалізації вигід проєкту» [11]. Наукова спільнота під управлінням комунікаціями розуміє «цілеспрямований управлінський вплив на обмін інформацією для отримання чистоти інформаційних каналів за рахунок взаємодії елементів комунікаційного процесу, що забезпечує стабільність досягнення встановлених цілей розвитку» [4, с. 5] або «здійснення цілеспрямованих управлінських впливів, спрямованих на досягнення ефективної комунікації, як усередині підприємства ..., так і із зовнішнім середовищем» [6].

Вважаємо, що управління комунікаціями в проєктах транспортних підприємств слід розглядати з позиції управлінської діяльності, де основний фокус зосереджується на досягненні кінцевих результатів проєкту через налагоджені комунікації та інформаційні потоки між різними стейкхолдерами. Приклад потенційних стейкхолдерів проєкту згідно ISO 21502 Управління проєктами наведено на рис. 1.

Адаптація вимог ISO 21502 Управління проєктами до діяльності транспортних підприємств враховує особливості надання послуг з перевезень, тому основними замовниками та спонсорами проєктів є транспортні підприємства різних форм власності та спеціалізації, контролюючі органи – Міністерство розвитку громад, територій та інфраструктури України (попередні назви – Міністерство інфраструктури, Міністерство транспорту та зв'язку, Міністерство транспорту), Державна авіаційна служба України, Державна спеціальна служба транспорту, Адміністрація морських портів України, Державна служба морського і внутрішнього водного транспорту та судноплавства України та інші органи виконавчої влади. Користувачами результатів проєктів можуть бути самі транспортні підприємства або замовники їх послуг з вантажних чи пасажирських перевезень. Залежно від масштабів проєкту замовники (транспортні підприємства) приймають рішення про створення ради проєкту та формування проєктної групи. Погоджуємося з думкою Баннікова В., що «найбільш ефективним способом вдосконалення процесу управління комунікації є налагодження результативної роботи всіх учасників проєкту з урахуванням розробленого та деталізованого плану управління комунікаціями» [5].

Управління комунікаціями за ISO 21502 Управління проєктами передбачає три ключові етапи:

– планування комунікацій через посиленні розуміння та співпраці між різними стейкхолдерами; надання своєчасної, точної та неупередженої інформації; проєктування комунікацій для зниження ризику,



Рис. 1. Приклад потенційних стейкхолдерів проекту згідно ISO 21502

Джерело: побудоване на підставі [11]

- розповсюдження інформації відповідно до плану комунікації,
- відстеження впливу комунікації для досягнення плану з можливістю коригування.

В умовах загальної невизначеності, проявів недобросовісної конкуренції, шахрайства, кібернетичних атак та інших проявів інформаційних воєн, важливою вимогою до управління комунікаціями є забезпечення достовірності та неупередженості інформації і своєчасності інформаційних потоків, а також захисту комерційної таємниці та недопущення сторонніх втручання у інформаційні потоки під час реалізації проектів транспортних підприємств. ISO 21502 Управління проектами до інформації визначені наступні вимоги: своєчасність, точність, неупередженість [11].

Посилення позитивних ефективність від запровадження управління комунікаціями під час реалізації проектів транспортних підприємств можливе за умови одночасного використання потенціалу управління знаннями, що формується із застосування знань щодо здійснення перевезень та організації діяльності транспортних підприємств, стимулювання до навчання, генерування та приросту знань щодо здійснення перевезень та організації діяльності транспортних підприємств, формування бази знань з доступом до такої бази учасників проекту, втілення знань на всіх стадіях реалізації проекту, захист окремих знань та їх капіталізація, документарне оформлення знань та захист їх відповідно до положень інтелектуального законодавства. Ілляшенко С.М., Шипуліна Ю.С., Ілляшенко Н.С. вважають, що знання слід вважати первинним фактором під час визначення стратегічних напрямів випереджаючого інноваційного роз-

витку підприємства [9, с. 220]. За позицією вчених, інноваційний розвиток підприємств слід базувати на основі знань про споживчий попит, ринкову позицію підприємства, досягнень науки й техніки в галузі підприємства (суміжних галузях), проблеми та потенціал підприємства [9, с. 220].

На нашу думку, синергія управління комунікаціями та управління знаннями важлива для проектів транспортних підприємств на етапах ініціації та обґрунтування доцільності реалізації проектів транспортних підприємств щодо надання нових послуг з перевезень чи вдосконалення існуючих послуг, на етапі планування показників вартості проекту, обсягів необхідних ресурсів, а також на етапах контролю та закриття проекту. Синергія управління комунікаціями та управління знаннями рекомендовано реалізувати через включення знань до загальних інформаційних потоків проектів транспортних підприємств до яких матимуть доступ різні групи учасників проектів.

Висновки. Впровадження проектів транспортними підприємствами відповідно до вимог чинного законодавства, конкурентної боротьби та потреб споживачів послуг з вантажних та пасажирських перевезень висуває нові вимоги, в тому числі синергії управління комунікаціями та управління знаннями. Управління комунікаціями та знаннями в проектах транспортних підприємств слід розглядати з позиції управлінської діяльності, де основний фокус зосереджується на досягненні кінцевих результатів проекту через налагоджені комунікації та інформаційні потоки, що базуються на наукомісткій, достовірній та неупередженій інформації і своєчасності інформаційних потоків між різними стейкхолдерами.

Список використаних джерел:

1. Мельниченко О.І., Лебідь І.Г., Ткаченко В.А. Системний аналіз управління комунікаціями в освітніх проєктах. *Управління розвитком складних систем*. 2020. № 41. С. 28–34. DOI: <https://doi.org/10.32347/2412-9933.2020.41.28-34>
2. Лебідь І.Г., Ткаченко В.А., Лисак Р.С., Хрутьба А.С. Вибір методу управління комунікаціями в проєктах. *Вісник Національного транспортного університету*. 2020. № 1. С. 174–182.
3. Маковецька І.М. Особливості управління комунікаціями в підприємствах з ефективною взаємодією фахівців у сфері інформаційно-комунікаційних технологій. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія: «Економіка і менеджмент»*. 2021. № 51. С. 11–17. DOI: <https://doi.org/10.32841/2413-2675/2021-51-2>
4. Безчасний О.У. Управління комунікаціями в умовах розвитку промислових підприємств: автореф. дис. ... доктора екон. наук : 08.00.04. Тернопіль, 2019. 44 с.
5. Банніков В. Improving the process of communication management during project implementation: tools and methods. *Економіка та суспільство*. 2022. № 41. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-41-20>
6. Каламан О., Дишкантук О., Власюк К. Сучасна парадигма управління комунікаціями на підприємствах індустрії гостинності. *Економіка та суспільство*. 2022. № 46. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-46-74>
7. Корольков В.В., Соріна О.О., Тельчаров Е.А. Управління знаннями при реалізації стратегії інноваційного оновлення підприємства. *Ефективна економіка*. 2021. № 11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9529>
8. Грабовська І.В. Сучасні аспекти управління знаннями в інноваційному менеджменті організації на засадах креативності. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2020. № 3. С. 42–47.
9. Ілляшенко С.М., Шипуліна Ю.С., Ілляшенко Н.С. Управління знаннями при формування стратегії випереджаючого інноваційного розвитку підприємства. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2019. Випуск 3 (71). Частина 1. С. 215–223.
10. Ілляшенко С.М. Управління знаннями в контексті забезпечення економічної безпеки підприємства. *Бізнес Інформ*. 2019. № 6. С. 258–265. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2019-6-258-265>
11. ISO 21502 Управління проєктами. URL: <https://pmdoc.ua/iso/iso21502/>

References:

1. Melnychenko O. I., Lebid I. H., Tkachenko V. A. (2020) Systemnyi analiz upravlinnia komunikatsiiamy v osvitynykh proiektakh [System analysis of communication management in educational projects]. *Upravlinnia rozvytkom skladnykh system – Management of the development of complex systems*, vol. 41, pp. 28–34. DOI: <https://doi.org/10.32347/2412-9933.2020.41.28-34>
2. Lebid I. H., Tkachenko V. A., Lysak R. S., Khrutba A. S. (2020) Vybir metodu upravlinnia komunikatsiiamy v proektakh [Choosing a method of managing communications in projects]. *Visnyk Natsionalnoho transportnoho universytetu – Bulletin of the National Transport University*, vol. 1, pp. 174–182.
3. Makovetska I. M. (2021) Osoblyvosti upravlinnia komunikatsiiamy v pidpryiemstvakh z efektyvnoiu vzaiemodiieiu fakhivtsiv u sferi informatsiino-komunikatsiinykh tekhnolohii [Peculiarities of communications management in enterprises with effective interaction of specialists in the field of information and communication technologies]. *Naukovyi visnyk Mizhnarodnoho humanitarnoho universytetu. Serii: «Ekononika i menedzhment» – Scientific Bulletin of the International Humanitarian University. Series: "Economics and Management"*, vol. 51, pp. 11–17. DOI: <https://doi.org/10.32841/2413-2675/2021-51-2>
4. Bezchasnyi O. U. (2019) Upravlinnia komunikatsiiamy v umovakh rozvytku promyslovykh pidpryiemstv [Communications management in the conditions of the development of industrial enterprises]: PhD Thesis: 08.00.04. Ternopil. 44 p. (in Ukrainian)
5. Bannikov V. (2022) Improving the process of communication management during project implementation: tools and methods. *Economy and Society*, vol. 41. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-41-20>
6. Kalaman O., Dyshkantiuk O., Vlasiuk K. (2022) Suchasna paradyhma upravlinnia komunikatsiiamy na pidpryiemstvakh industrii hostynnosti [Modern communication management paradigm in the hospitality industry enterprises]. *Ekononika ta suspilstvo – Economy and Society*, no. (46). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-46-74>
7. Korolkov V. V., Sorina O. O., Telcharov E. A. (2021) Upravlinnia znanniamy pry realizatsii stratehii innovatsiinoho onovlennia pidpryiemstva [Knowledge management during the implementation of the strategy of innovative renewal of the enterprise]. *Efektivna ekonomika – Efficient economy*, no. 11. Available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9529>
8. Hrabovska I. V. (2020) Suchasni aspekty upravlinnia znanniamy v innovatsiinomu menedzhmenti orhanizatsii na zasadakh kreatyvnosti [Modern aspects of knowledge management in innovative management of the organization based on creativity]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Ekonomichni nauky – Bulletin of the Khmelnytskyi National University. Economic sciences*, vol. 3, pp. 42–47.
9. Illiashenko S. M., Shypulina Yu. S., Illiashenko N. S. (2019) Upravlinnia znanniamy pry formuvannia stratehii vyperedzhaiuchoho innovatsiinoho rozvytku pidpryiemstva [Knowledge management in the formation of a strategy of anticipatory innovative development of the enterprise]. *Problemy systemnoho pidkhodu v ekonomitsi – Problems of the systemic approach in economics*, vol. 3 (71), 1, pp. 215–223.
10. Illiashenko S. M. (2019) Upravlinnia znanniamy v konteksti zabezpechennia ekonomichnoi bezpeky pidpryiemstva [Knowledge management in the context of ensuring the economic security of the enterprise]. *Biznes Inform – Business Inform*, vol. 6, pp. 258–265. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2019-6-258-265>
11. ISO 21502 Project management. Available at: <https://pmdoc.ua/iso/iso21502/>