

DOI: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2024-3\(39\)-121-131](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2024-3(39)-121-131)

УДК 005.003

JEL Classification: M10; M12

Артем Володимирович Бардась

доктор економічних наук, професор, директор навчально-наукового інституту економіки
Національний технічний університет «Дніпровська політехніка» (Дніпро, Україна)

E-mail: bardas.a.v@nmu.one. **RCID:** <https://orcid.org/0000-0002-8309-3796>

ResearcherID: [B-3348-2015](https://orcid.org/0000-0002-8309-3796)

Олександра Євгенівна Бардась

кандидат філологічних наук, доцент, доцент кафедри іноземних мов
Національний технічний університет «Дніпровська політехніка» (Дніпро, Україна)

E-mail: bardas.o.e@nmu.one. **ORCID:** <https://orcid.org/0000-0002-3176-1641>

Костянтин Валерійович Кошелюк

аспірант кафедри менеджменту

Національний технічний університет «Дніпровська політехніка» (Дніпро, Україна)

E-mail: kosheliuk.k.v@nmu.one. **ORCID:** <https://orcid.org/0009-0005-6584-7485>

РОЛЬ КОМУНІКАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В ЗАБЕЗПЕЧЕННІ ЕФЕКТИВНОСТІ РОБОТИ РОЗПОДІЛЕНИХ КОМАНД

У статті розглянуті питання, пов'язані з діяльністю розподілених проектних команд, причому особлива увага приділена питанням впливу комунікативного менеджменту. У сучасному світі інформація стає найціннішим ресурсом, а від оперативності її отримання та опрацювання. Поширення методологій гнучкого управління проектами (еджайлу) приділяє особливу увагу налагодженню комунікацій як усередині проектних команд, так і з зовнішніми стейкхолдерами, зокрема замовниками. Комунікаційний менеджмент відіграє важливу роль у мотивуванні членів розподілених команд, виконуючи функцію так званого «гігієнічного фактору». У роботі проаналізовано ті чинники, що супроводжують виникнення кризових ситуацій у проектній роботі. Розглянуто методичний підхід передачі комунікаційних обов'язків від фахівців із комунікації до рядових працівників (структура «активних ролей спілкування працівників» - AECR). Підкреслено роль цифровізації в забезпеченні роботи розподілених команд та визначено три основні типи працівників-комунікаторів, які має брати до уваги менеджер при побудові комунікаційної стратегії при роботі з розподіленими проектними командами.

Ключові слова: комунікаційний менеджмент; ефективність; проектні команди; менеджмент проектів; мотивування; лідерство.

Рис.: 1. Бібл.: 13.

Постановка проблеми. Важливими змінами сучасних підходів до організаційної діяльності людей стало застосування гнучких підходів до проектного менеджменту, а також поширення практики використання розподілених команд. Проте ця тенденція породила нові виклики, що зумовлені особливостями людської взаємодії, особливо це стосується проектних команд, до складу яких входять співробітники, які розташовані фізично в різних часових зонах, у різних країнах, в умовах відмінностей культурного та мовного середовища, до того ж можуть навіть не мати нагоди зустрітися в реальному житті. Як відомо, належність до різних знакових культур уже створює ризик потенційного викривлення інформації, на який накладаються

різні види шумів. Такі умови роботи ускладнюють взаємодію всередині проектних команд, створюючи ситуацію, у якій виникає криза комунікацій, а така криза є зазвичай є супутньою ознакою кризи організації. Криза комунікацій усередині колективу, що позначається на ефективності роботи групи, пов'язані з доступністю технологій, функціональними можливостями обраних інструментів комунікації, компетентністю співробітників, а також здатністю менеджерів проекту працювати віддалено та оперативно реагувати на зміни середовища. З погляду організаційної ефективності, використання технологій при роботі розподілених команд має як позитивні, так і негативні наслідки. Завдання керівників проекту полягає в налагодженні регулярного обміну інформацією між учасниками-виконавцями, з одного боку, а також між виконавцями та замовниками – з іншого. Для цього необхідно здійснювати прогнозування потенційних конфліктів та вживати заходів для запобігання їх виникненню, а також створення постійних інформаційних потоків для різних груп учасників комунікативного процесу. Поширення практик гнучкого управління проектами в сучасному менеджменті від самого початку мало на меті налагодження кращих комунікацій між учасниками проектної діяльності, зокрема підтримання обміну інформацією між учасниками проектної роботи та стейкхолдерами. Хоча виконавці також можуть розглядатися як важлива група стейкхолдерів, узагальнений підхід до комунікативного менеджменту спричиняє ситуацію, коли керівництво між комунікаціями всередині проекту та управлінням комунікаціями зі стейкхолдерами проекту переважною мірою приділяє увагу зовнішнім комунікаціям. Натомість у цій статті буде приділено увагу тому, наскільки зусилля керівництва з налагодження каналів комунікацій та обрана ним комунікаційна стратегія впливає на ефективність та результативність виконання проектних робіт.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблеми роботи розподілених команд та забезпечення комунікативних стратегій розглядалися протягом тривалого часу як в українськомовних, так і в англomовних дослідженнях. Серед них варто виокремити працю А. Баранецької, у якій розглянуто організаційні комунікації у двох аспектах – з погляду стратегічного управління організацією та з позицій зв'язків із громадськістю в кризових умовах [1, с. 113]. У статті В. Чередниченко представлено описання впливу комунікативного менеджменту в стратегії розвитку підприємства, причому авторка аналізує досягнення конкурентних переваг через ускладнення структури зв'язків зовнішнього та внутрішнього середовища [2, с. 3]. Робота В. Бебика присвячена дослідженню таких базових категорій, як інфокомунікативний менеджмент та його види [3, с. 5]. Н. Дубровіна, М. Ажаша, Т. Несторенко у своїй науковій роботі описують вплив комунікаційного менеджменту в організації на ефективність роботи людей [4]. М. Ажаша, О. Фурсін, О. Венгер [5, с. 129] визначають залежність ефективності діяльності з публічного ад-

міністрування від стратегії побудови комунікаційного менеджменту. У роботі [6, с. 101] проаналізовано вплив інструментів управлінської комунікації в організації за умови, коли паралельно використовується дві мови. Праця А. Муляна, М. Рідаріанті, С. Фаріда, Ф. Умарелла та Е. Ендрі вивчає зв'язок між соціоемоціональними здібностями лідера та інструментами комунікації, що застосовуються ним у відносинах із групою [7]. Ефективність лідерської діяльності в групах залежно від інструментів комунікаційного менеджменту розглядається також у роботі [8, с. 94].

Виділення недосліджених частин загальної проблеми. У розглянутих вище останніх дослідженнях та публікаціях за тематикою статті поза увагою залишилися питання, які розглядають вплив обраних керівниками проєктів стратегій комунікаційного менеджменту на успішність реалізації проєктних завдань, а також особливості забезпечення процесу комунікацій у проєктних командах, зокрема й розподілених.

Відповідно до визначеної мети можна сформулювати такі завдання дослідження:

- 1) з'ясувати значення комунікаційного менеджменту в проєктних організаціях;
- 2) визначити проблеми, що виникають у ситуації, коли організаційні комунікації не виконують своїх функцій;
- 3) вивчити архетипи комунікаторів у проєктних організаціях.

Мета статті. Головною метою цієї статті є дослідження ролі комунікаційного менеджменту з урахуванням його впливу на ефективність роботи розподілених команд.

Виклад основного матеріалу дослідження. Оскільки членів проєкту можна вважати важливою організаційною зацікавленою стороною, виникає питання щодо побудови комунікаційної стратегії у спілкуванні з ними, яка б дозволяла активно залучати членів проєктної групи (команди) у такий спосіб, що максимально враховував їхні потреби та інтереси. Важливість внутрішньої (командної) комунікації для управління проєктами є вирішальною з багатьох позицій, зокрема це дозволяє підвищувати прозорість ключових рішень, пов'язаних із підготовкою, розробкою та реалізацією операційної стратегії за допомогою відкритих механізмів участі. Сучасні дослідження управління проєктами приділяють чимало уваги ролі внутрішнього спілкування в команді, особливо це стосується використання еджайлу (гнучких методів управління), зокрема скраму (*Scrum*).

Незважаючи на те, що члени команди проєкту можуть водночас розглядатися дослідниками як важливі зацікавлені сторони (внутрішніх стейкхолдерів) проєкту, відсутність різниці між забезпеченням комунікації між виконавцями та управлінням комунікацією зі стейкхолдерами зміщує увагу саме

на зовнішню комунікацію, оскільки інтуїтивно керівники тяжіють до сприйняття інформації від замовників (сторони, яка оплачує послуги) як більш важливої, порівняно із судженнями й думками членів проектної групи. В умовах розподілених команд, крім того, спілкування з членами проектної групи (команди) може ускладнюватися за рахунок складності одночасного спілкування з людьми, які фізично розподілені у просторі та часі. Більшість публікацій, які розглядають комунікацію проєкту в контексті підвищення надійності управління проєктом, зосереджуються саме на комунікації між проектною командою та зовнішніми стейкхолдерами [10-12].

Не заперечуючи важливості забезпечення надійних каналів обміну інформацією із зовнішніми стейкхолдерами, насамперед із замовниками, підприємство повинно мати план дій щодо роботи в умовах віддаленої роботи, у якому б акцент робився на забезпеченні комунікацій між членами проектних команд. Підприємство вживає превентивні заходи, метою яких є уникнення кризи в комунікаціях та зриву виконання замовлень. До того ж кризові ситуації у проектній роботі (і не лише в ній) супроводжуються низкою чинників, які поглиблюють та ускладнюють проблему, зокрема це: раптовість (неочікуване настання) подій, брак необхідної інформації, (швидка) ескалація подій, виникнення чуток із наступною їх трансформацією у «медіафакти», втрата контролю за розвитком ситуації, зростання уваги зовнішніх стейкхолдерів до проблем організації, «параліч свідомості» організації і зрештою – паніка [1, с. 113]. Тому обрання правильної стратегії комунікаційного менеджменту важливо з декількох причин: по-перше, це дозволяє повідомити керівництву про найкращий спосіб керувати віддаленою (дистанційною) роботою, а по-друге, визначити, які співробітники будуть більш ефективно працювати віддалено та які операції потребуватимуть особливого контролю керівництва.

Очевидно, що питання комунікаційного менеджменту, зокрема визначення цілей комунікаційної стратегії та набору інструментів управлінського впливу, каналів передачі повідомлень є функцією лідерства. У роботі [9] проаналізовано досвід роботи розподілених (віртуальних) міжнародних команд протягом тривалого періоду саме з погляду оцінки ефективності їхніх дій. Висновки авторів зводяться до того, що в умовах наборів абсолютно віртуальних команд, що складаються з незнайомих між собою та випадковим чином підібраних людей, які до того ж мають різний ступінь мотивації роль лідерів є дуже обмеженою, зокрема через відсутність відчуття спільноти, що дозволяла б проявити себе і лідеру, і його послідовникам. В інших роботах [7; 8; 11] підкреслено цінність стилю «трансформаційного лідерства», тобто такого способу впливу керівників на підлеглих, коли перші виступають в очах других зразками для наслідування, розглядають своїх співробітників

індивідуально та підтримують розвиток своїх співробітників, а також мотивують своїх співробітників шляхом ефективної комунікації позитивного бачення майбутнього».

У широкому розумінні комунікаційний менеджмент виступає інструментом управління соціальними комунікаціями як усередині організацій, так і між організаціями, а також між організацією та її середовищем, сприяючи досягненню організаційних цілей, поліпшенню комунікаційних процесів, формуванню і підтримці іміджу організації, досягненню згоди, співпраці й визнання всередині проектних робочих груп (команд).

Комунікаційний менеджмент як форма зворотного зв'язку є найважливішим компонентом усіх сфер життєдіяльності організації, що сприяє технологічному, економічному, соціальному процвітанню організації [4]. Фактично, його вплив досить добре описано двофакторною теорією мотивування Фредерика Герцберга: самі по собі комунікації не мотивують співробітників до виконання робіт, проте брак комунікацій чинить прямо протилежний вплив, демотивуючи підлеглих (це дозволяє розглядати комунікаційну стратегію керівника як один з «гігієнічних факторів»). При цьому, хоча важливість комунікації для ефективної роботи членів робочих груп (проектних команд) не ставиться під сумнів, проте важливим питанням залишаються ролі співробітників у процесі роботи розподілених команд. У випадку, коли у співробітників недостатньо ресурсів для виконання висунутих до них рольових вимог, вони відчують рольовий стрес [12, с. 144; 13, с. 96]. Якщо перелік вимог, які описують очікування від ролі працівників у розподіленій проектній команді, є надто широкий, то це спричиняє «розмитість ролей». Найбільш гостро з погляду ефективності діяльності організації ця «розмитість ролей» діється взнаки під час реалізації фази розроблення проекту та під час фази тестування продукту, коли важливого значення набуває здатність менеджерів забезпечити управління змінами, підтримуючи при цьому необхідний рівень мотивації залучених працівників проектної команди, що працюють розподілено, а також підтримання контактів із замовниками, метою яких має бути узгодження їхніх запитів (потреб) з реальними характеристиками прототипу продукту (рис. 1).

Додатковими викликами може стати відмінність у часових поясах (режимах робочого часу) співробітників, залучених до реалізації проекту, брак або слабкість організаційної культури та культурні відмінності, зокрема мовні, між членами команд. Фактично, саме оперативність обміну інформацією та здатність реагувати на зміни стають ключовими функціональними ознаками успішного комунікаційного менеджменту проектних команд.

ПРОБЛЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА РОЗВИТКУ ПРОДУКТИВНИХ СИЛ РЕГІОНУ

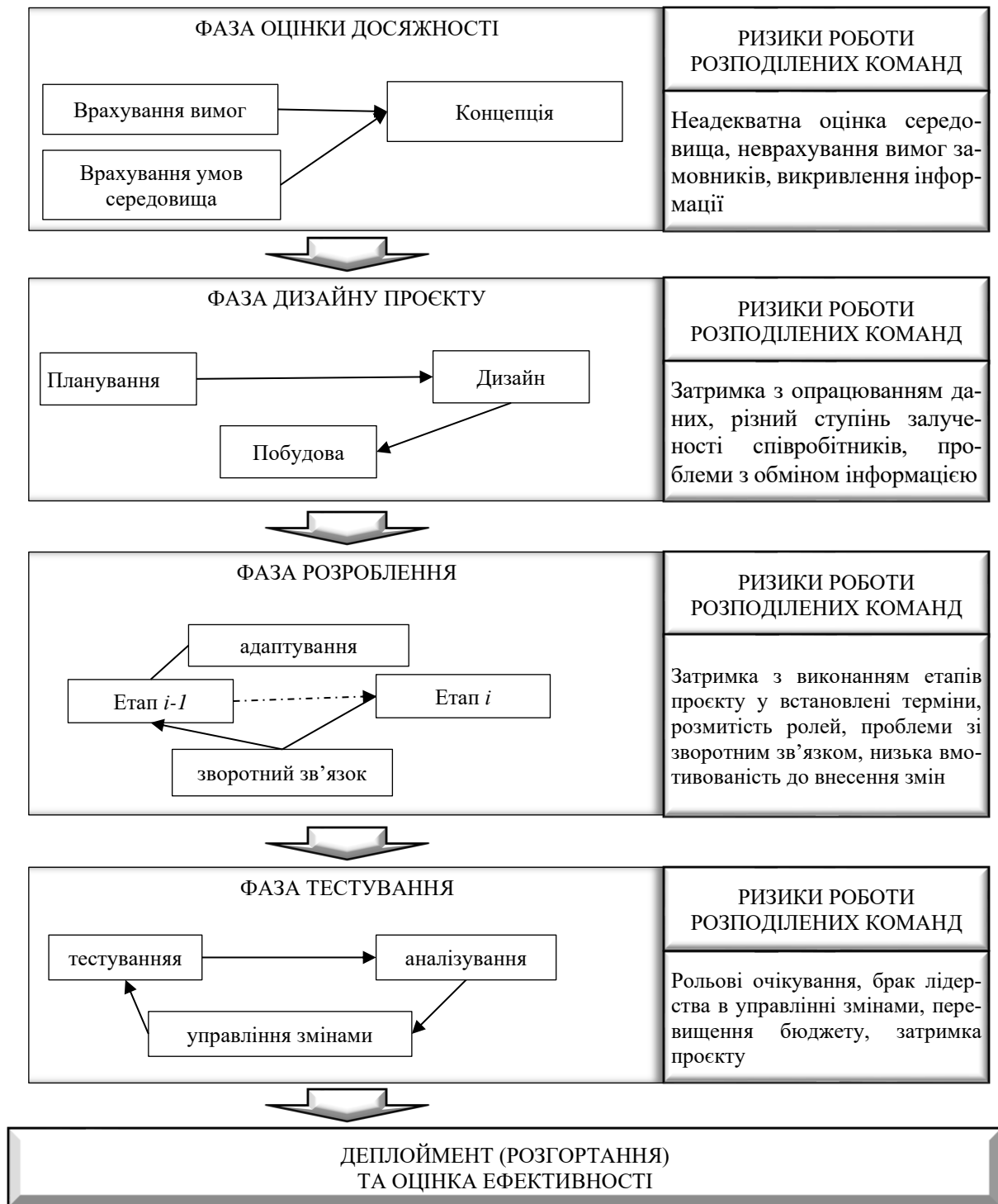


Рис. 1. Ризики роботи розподілених команд на основних фазах реалізації проекту

Джерело: розроблено авторами.

Донедавна не було досліджень, у яких автори пропонували б узагальнену структуру для описання всього спектра комунікаційних ролей, які працівники повинні виконувати в процесі роботи, зокрема під час реалізації проектів. Така ситуація ускладнює розуміння керівниками тих проблем у комунікаціях, з

якими стикаються працівники під час роботи в розподілених командах, особливо коли така робота має дистанційний характер. Т. Медсен і В. М. Верговен у 2019 році запропонували основу методичного підходу передачі комунікаційних обов'язків від фахівців із комунікації до рядових працівників [12]. Це так звана структура «активних ролей спілкування працівників» (AECR). Варто зазначити, що зазначені в цій структурі ролі недостатньо повно розроблені та описані, а наслідки структури AECR для стратегічного комунікаційного менеджменту ще не стали предметом активного обговорення. Рольові очікування є сильними прогностичними ознаками комунікативної поведінки та впливають на ефективність організації, хоча рольовий стрес і невизначеність ролі залишаються дуже актуальними проблемами у проєктних командах [13]. Зазначена робота досліджує проблеми та наслідки концепції гнучкості для сфери стратегічних комунікацій і попри своє надзвичайне поширення в діловій практиці, досі існує лише незначна кількість досліджень гнучкості у сфері стратегічних комунікацій. Саме тому керівникам, відповідальним за налагодження комунікацій або відповідним структурним підрозділам усередині організацій необхідно адекватно оцінювати власну організацію, з притаманними їй структурами та процесами, розширювати можливості спілкування між співробітниками, а також оперативно інформувати гнучку трансформацію своєї організації як усередині, так і ззовні. Швидкі трансформації організацій унаслідок цифровізації дедалі більшою мірою впливають на ефективність загальної діяльності компаній та організацію внутрішніх робочих процесів.

Управління проєктами визначається як «планування, моніторинг і контроль процесів реалізації та підтримки проєкту з урахуванням екологічних, економічних і соціальних аспектів життєвого циклу ресурсів, процесів, результатів і ефектів, спрямованих на реалізацію переваг для зацікавлених сторін і виконується прозорим, справедливим і етичним способом, що включає активну участь зацікавлених сторін [9].

Спілкування в контексті проєктів часто асоціюється з управлінням зацікавленими сторонами (стейкхолдерами), оскільки саме налагодження обміну інформацією між усіма учасниками є гарантією стійкості проєкту до кризових ситуацій. Застосування інструментів комунікаційного менеджменту в процесі управління проєктами передбачає розуміння інтересів, потреб та ідей різних зацікавлених сторін та обрання управлінських дій відповідно до них.

Застосування технологій для віддаленої роботи і їхня технічна підтримка є необхідними умовами для функціонування сучасних організацій, зокрема й таких, які є проєктними. Для досягнення цілей, що поставлені перед проєктною командою, необхідно налагодити канали надання необхідної інформації віддаленим працівникам.

У процесі виконання проєктних завдань співпраця та взаємодія часто стають складнішими та менш плідними під час віддаленої роботи. Невеликі команди, зазвичай, демонструють добру взаємодію і співпрацю під час віддаленої роботи. Особливу увагу менеджери при цьому повинні приділяти управлінню змінами, особливо в умовах виникнення криз чи невідкладних ситуацій, або коли складаються та реалізуються нові плани.

Таким чином, хоча складні системи самотужки знаходять свій комунікаційний оптимум, проте без зусиль керівника пошук такого оптимуму буде супроводжуватися низками криз, деякі з яких можуть виявитися фатальними для організації. У проектних організаціях можна виділити такі типи співробітників-комунікаторів: 1) хаби – люди, до яких з багатьох джерел надходить інформація, а вони потім транслюють її по всіх каналах; 2) воротарі – експерти, які уважно скеровують інформаційні потоки, знають, що треба повідомити й кому, а чого взагалі не слід повідомляти; 3) барометри – спостерігачі людей і тенденцій, вони зазвичай стають відмінними наставниками (коучами) [5].

Висновки та пропозиції. Отже, під час роботи розподілених проектних команд до серйозних викликів, які позначаються на ефективності їхньої роботи, належать такі: відчуття належності до команди, усвідомлення значення спільної справи, відповідальність за виконувану роботу, а також усвідомлення міри виконання поставлених завдань. Для подолання зазначених викликів комунікацій менеджери повинні розробляти та використовувати стратегію, яка спрямована на оперативне надання зворотного зв'язку учасникам, організацію регулярних зустрічей розподіленої команди та обговорення її учасниками прогресу з виконання поставлених завдань та труднощів, що виникають у процесі їх реалізації, пошуку варіантів розв'язання проблем. Очевидно, що особливу увагу менеджери мають приділяти учасникам, що «випадають» із комунікаційного кола спілкування та не надають зворотного зв'язку про хід виконання дорученої їм роботи. Важливим елементом комунікаційної стратегії має бути формулювання чітких та зрозумілих, вимірюваних цілей, їхня декомпозиція на визначені завдання з окресленими термінами виконання, надання підтримки та можливість врахування пропозицій учасників командної роботи.

Список використаних джерел

1. Баранецька А. Д. Інформаційно-комунікаційний менеджмент: кризові практики / А. Д. Баранецька // Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського. – 2021. – № 32. – С. 112–119.
2. Чередниченко В. Комунікативний менеджмент в стратегії розвитку підприємства / В. Чередниченко // Економіка та суспільство. – 2022. – № 42. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-42-89>.
3. Бебик В. М. Інфо-комунікаційний менеджмент: поняття і типологія / В. М. Бебик // *International relations, part "Political sciences"*. – 2017. – № 13.
4. Dubrovina N. Evaluation of Quality of Services and Management in the Healthcare System / N. Dubrovina, M. Azhazha, T. Nestorenko // *International Relations 2020: Current issues of world economy and politics : proceedings of scientific works from the 21th International Scientific Conference, Bratislava, 3–4 December 2020.* – [S. l.]. – P. 174–185.
5. Ажажа М. А. Комунікаційний менеджмент як чинник підвищення ефективності публічного управління та адміністрування / М. А. Ажажа, О. О. Фурсін, О. М. Венгер // *Humanities studies.* – 2021. – № 86. – С. 127–137.
6. Бардась А. В. Еволюція вербальних інструментів управлінської комунікації в контексті концепції диглосії / А. В. Бардась, К. С. Богач, А. В. Дудник, О. В. Казимиренко // *Економічний вісник Дніпровської політехніки.* – 2021. – № 4. – С. 99–105.

7. Socio-Emotional Leadership Style as Implementation of Situational Leadership Communication in the Face of Radical Change / A. Mulyana, M. Ridaryanthi, S. Faridah, F. H. Umarella, E. Endri // *Academic Journal of Interdisciplinary Studies*. – 2022. – № 11. – Pp. 150-161.

8. Бардась А.В. Лідерство як чинник групової динаміки всередині організації / А. В. Бардась, О. Є. Бардась, К. С. Богач, А. В. Дудник // *Економічний вісник Дніпровської політехніки*. - 2023. – № 1. – С. 90-103.

9. Global Virtual Team Communication, Coordination, and Performance Across Three Peer Feedback Strategies / M. J. McLarnon, V. Taras, M. B. Donia, T. A. O'Neill, D. Law, P. Steel // *Canadian Journal of Behavioural Science*. – 2019. – № 51(4). – Pp. 207-218.

10. Manko B. A. Success factors in managing remote work: a global perspective / B. A. Manko, J. Rosiński // *Organizacja i Zarządzanie: kwartalnik naukowy*. – 2021. – Vol. 1, No. 53. – Pp. 41-56.

11. Who Leads More and Why? A Mediation Model from Gender to Leadership Role Occupancy / A.S.H. Bark, J. Escartín, S.C. Schuh, R.V. Dick // *Journal of Business Ethics* – 2015. – Vol. 139(3). – Pp. 473-483.

12. Madsen V. T. The big idea of employees as strategic communicators in public relation / V. T. Madsen, J. W. M. Verhoeven // *Big ideas in public relations research and practice* / eds. Frandsen F., Johansen W., Tench R., Romenti S. – Bingley: Emerald Publishing Limited, 2019. – Vol. 4, *Advances in Public Relations and Communication Management*. – Pp. 143–162.

13. Madsen T. Active Employee Communication Roles in Organizations: A Framework for Understanding and Discussing Communication Role Expectations / T. Madsen, W. M. Verhoeven // *International Journal of Strategic Communication*. – 2022. – № 16(1). – Pp. 91-110.

References

1. Baranetska, A.D. (2021). Informatsiino-komunikatsiinyi menedzhment: kryzovi praktyki [Information and communication management: crisis practices]. *Vcheni zapyski Tavriiskoho natsionalnogo universytetu imeni V.I. Vernadskoho – Scientific notes of the V. I. Vernadsky Tavrichesky National University*, 32(71), 112-119.

2. Cherednichenko, V. (2022). Komunikatyvnyi menedzhment v stratehii rozvytku pidpriemstva [Communicative management in the development strategy of the enterprise]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and society*, (42). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-42-89>.

3. Bebig, V.M. (2017). Info-komunikatsiinyi menedzhment: poniattia i typolohiia [Info-communication management: concept and typology]. *International relations, part "Political sciences"*, (13).

4. Dubrovina, N., Azhazha, M., Nestorenko, T. (2020). Evaluation of Quality of Services and Management in the Healthcare System. *International Relations 2020: Current issues of world economy and politics: proceedings of scientific works from the 21th International Scientific Conference 3–4 th December 2020* (pp. 174–185). Ekonomická univerzita v Bratislave.

5. Azhazha, M.A., Fursin, O.O., Venger, O.M. (2021). Komunikatsiinyi menedzhment yak chynnyk pidvyshchennia efektyvnosti publicnogo upravlinnia ta administruvannia [Communication management as a factor in increasing the effectiveness of public management and administration]. *Humanities studies*, (9(86)), 127-137.

6. Bardas, A.V., Bohach, K.S., Dudnyk, A.V., Kazymyrenko, O.V. (2021). Evolutsiia verbalnykh instrumentiv upravlinskoi komunikatsii v konteksti kontseptsii dyglosii [Evolution of verbal tools of managerial communication in the context of the concept of diglossia]. *Ekonomichnyi visnyk Dniprovskoi politechniki – Economic Bulletin of Dnipro Polytechnic*, (4), 99-105.

7. Mulyana, A., Ridaryanthi, M., Faridah, S., Umarella, F. H., & Endri, E. (2022). Socio-Emotional Leadership Style as Implementation of Situational Leadership Communication in the Face of Radical Change. *Academic Journal of Interdisciplinary Studies*, 11, 150-161.

8. Bardas, A.V., Bardas, O.E., Bohach, K.S., Dudnyk, A.V. (2023). Liderstvo yak chynnyk grupovoi dynamiki vseredyni organizatsii [Leadership as a factor of group dynamics within the organization]. *Ekonomichnyi visnyk Dniprovskoi politechniki – Economic Bulletin of Dnipro Polytechnic Institute*, (1), 90-103.
9. McLarnon, M. J., Taras, V., Donia, M. B., O'Neill, T. A., Law, D., & Steel, P. (2019). Global Virtual Team Communication, Coordination, and Performance Across Three Peer Feedback Strategies. *Canadian Journal of Behavioural Science*, 51(4), 207-218.
10. Manko, B. A., & Rosiński, J. (2021). Success factors in managing remote work: a global perspective. *Organizacja i Zarządzanie: kwartalnik naukowy*, 1(53), 41-56.
11. Bark, A.S.H., Escartín, J., Schuh, S.C., & Dick, R.V. (2015). Who Leads More and Why? A Mediation Model from Gender to Leadership Role Occupancy. *Journal of Business Ethics*, 139(3), 473-483. doi:10.1007/s10551-015-2642-0.
12. Madsen, V. T., & Verhoeven, J. W. M. (2019). The big idea of employees as strategic communicators in public relation. In Frandsen, F., Johansen, W., Tench, R., & Romenti, S. (Eds.), *Big ideas in public relations research and practice* (Vol. 4, Advances in Public Relations and Communication Management, pp. 143–162). Emerald Publishing Limited, Bingley.
13. Verhoeven, W. M., & Madsen, T. (2022). Active Employee Communication Roles in Organizations: A Framework for Understanding and Discussing Communication Role Expectations. *International Journal of Strategic Communication*, 16(1), 91-110.

Отримано 02.09.2024

UDC 005.003

Artem Bardas

Doctor of Sciences in Economics., Professor,
Director of the Educational and Research Institute of Economics
Dnipro University of Technology (Dnipro, Ukraine)
E-mail: bardas.a.v@nmu.one. **RCID:** <https://orcid.org/0000-0002-8309-3796>
ResearcherID: [B-3348-2015](https://orcid.org/0000-0002-8309-3796)

Oleksandra Bardas

PhD in Philology, Associate Professor
Dnipro University of Technology (Dnipro, Ukraine)
E-mail: bardas.o.e@nmu.one. **ORCID:** <https://orcid.org/0000-0002-3176-1641>

Kostiantyn Kosheliuk

PhD student
Dnipro University of Technology (Dnipro, Ukraine)
E-mail: kosheliuk.k.v@nmu.one. **ORCID:** <https://orcid.org/0009-0005-6584-7485>

THE ROLE OF COMMUNICATION MANAGEMENT IN ENSURING THE EFFICIENCY OF DISTRIBUTED TEAMS

The article examines issues related to the activities of distributed project teams, and special attention is paid to the impact of communication management. In today's world, information is becoming the most valuable resource, and the efficiency of its acquisition and processing. The spread of flexible project management (agile) methodologies pays special attention to establishing communications both within project teams and with external stakeholders, in particular customers. Communication management plays an important role in motivating members of distributed teams, performing the function of the

so-called "hygiene factor". It is noted that the issue of communication management, in particular, determining the goals of the communication strategy and a set of tools for managerial influence, channels for transmitting messages is a function of leadership

The article analyzes the factors that accompany the emergence of crisis situations in project work. The features of the project activities are described, as well as the strengths and weaknesses of distributed work, which can affect the level of motivation of members of work teams, are analyzed. The methodical approach of transferring communication responsibilities from communication specialists to ordinary employees (the structure of "active communication roles of employees" - AEER) is considered. The role of digitization in ensuring the work of distributed teams is emphasized and three main types of communicator workers are defined, which the manager should consider when building a communication strategy while working with distributed project teams. A list of recommendations related to ensuring the transparency of interaction processes in the project team and strengthening the mutual trust of its participants is offered, in particular: clear formulation of goals and objectives, division of responsibilities, establishment of feedback and some other aspects of communication management. It is noted that in the absence of a clear definition of goals, tasks and the structure of the distribution of powers, a conflict of role expectations arises, which are strong prognostic signs of communicative behavior crisis and affect the effectiveness of the organization and cause role stress.

Keywords: *communication management; efficiency; project teams; project management; motivation; leadership.*

Fig.: 1. References: 13.