

Система комунікацій та прийняття рішень в стратегічних інвестиційних проектах підприємства

Гончар Вікторія Василівна¹, Ткаченко Іван Олександрович²

Опубліковано	Секція	УДК
25.12.2025	Економіка	005.8:005.53:005.57
DOI: https://doi.org/10.5281/zenodo.18209636		

Анотація. У статті внутрішні комунікації розглянуто як систему взаємодії підрозділів і ролей у стратегічних інвестиційних проектах (СІП), де принципово відрізняти канали зв'язку від регламентованої системи правил, відповідальності за дані й рішення та артефактів фіксації. На основі анкетування працівників промислового підприємства встановлено, що комунікації функціонують переважно як розрізнені канали, що зумовлює латентність рішень, каскадні затримки графіка та зростання витрат координації. Виокремлено 5 комунікаційних розривів і КРІ їх контролю та запропоновано 7-етапну методику впровадження керованого контуру у форматі пілоту 8–12 тижнів.

Ключові слова: внутрішні комунікації; стратегічні інвестиційні проекти; прийняття рішень; комунікаційні розриви; організаційна архітектура комунікацій; проектне управління; підприємство.

Communication and Decision-Making System in an Enterprise's Strategic Investment Projects

Annotation. The paper conceptualises internal corporate communications in strategic investment projects (SIPs) as an organised system of information exchanges across functions and project roles that enables coordination of actions, alignment of resources, and synchronisation of task execution. A key distinction is made between communication channels (e-mail, messengers, meetings, digital platforms) and a communication system that includes interaction rules, accountability for data and decisions, exchange formats and frequency, decision-recording artefacts (minutes, decision registers, change logs), and execution control mechanisms. Decision-making in SIPs is interpreted not as a single managerial act but as a cross-functional process of aligning alternatives on the basis of data, risk assessment, and the fixation of managerial commitments within time–cost constraints. Accordingly, decision effectiveness depends not only on individual competence but also on the quality of the organisation's communication architecture: speed of access to relevant information, unity of interpretation, repeatability of alignment procedures, and traceability of decisions to data sources and responsible owners.

The empirical evidence is based on a questionnaire survey of employees of an industrial enterprise involved in SIP delivery, covering different units and roles (project team members, task executors, functional managers). The study combines quantitative and qualitative

¹ доктор економічних наук, професор, ТОВ «ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «МЕТІНВЕСТ ПОЛІТЕХНІКА», м. Запоріжжя, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8765-6656>.

² здобувач другого (магістерського рівня) вищої освіти, ТОВ «ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «МЕТІНВЕСТ ПОЛІТЕХНІКА», м. Запоріжжя, ORCID: <https://orcid.org/0009-0006-9969-7515>

elements: closed questions identify the frequency of channel use, perceived barriers and problem areas, while open answers clarify typical situations that trigger delays, conflicts, and data-access gaps. The results indicate that the current internal communication arrangement in SIPs operates largely as a set of fragmented channels and fails to provide sufficient synchronisation speed, data transparency, and repeatable coordination procedures. This produces persistent «communication gaps» that translate into decision latency, cascading schedule disruptions, and higher coordination transaction costs.

Five major gaps are identified: (1) low responsiveness and synchronisation of exchanges; (2) conflicting interests and multiple versions of data; (3) reactive communications instead of proactive synchronisation cycles; (4) unclear accountability for data and decisions; and (5) communication instability under crisis conditions. For each gap, control parameters and KPIs are proposed (e.g., decision latency, response-time SLA compliance, SSOT update timeliness, rework due to communication errors, meeting effectiveness, and communication continuity). To address these issues, the paper proposes an integrated seven-stage implementation methodology aimed at shifting from «channel-based» interactions to a governed communication-and-decision loop, including communication mapping and decision points, KPI setting, standard templates, a Single Source of Truth (SSOT), RACI, SLA and escalation rules, automated monitoring, and continuous improvement (PDCA). Practical implementation is recommended as an 8–12 week pilot in 1–2 SIPs with subsequent scaling, reinforced by business continuity and cybersecurity measures.

Keywords: internal communications; strategic investment projects; decision-making; communication gaps; organisational communication architecture; project management; enterprise.

Вступ

У сучасних умовах посилення конкуренції, зростання інвестиційної невизначеності та прискорення цифрової трансформації промислових підприємств особливої ваги набуває якість внутрішніх комунікацій і процедур прийняття рішень у межах реалізації стратегічних інвестиційних проєктів (СІП). На відміну від операційних завдань, СІП характеризуються високою капіталомісткістю, міжфункціональною природою, критичною залежністю від строків і доступності ресурсів, а також необхідністю синхронізації рішень між виробництвом, фінансами, закупівлями, технічними службами, ІТ та службами безпеки. За таких умов внутрішні комунікації перестають бути «сервісною функцією» і трансформуються у ключовий механізм узгодження цілей, управління ризиками, забезпечення прозорості та керованості проєкту на всіх етапах його життєвого циклу.

Цифрові інструменти (платформи спільної роботи, корпоративні портали, PPM-, ERP-рішення, BI-дашборди) створюють нові можливості для підвищення швидкості та якості взаємодії: скорочення часових лагів між запитом і відповіддю, формування «єдиного інформаційного поля», підтримка трасування рішень та оперативного контролю «план–факт». Водночас цифровізація породжує низку управлінських викликів: фрагментацію каналів, інформаційне перевантаження, дублювання даних, конкуренцію «локальних правд» між підрозділами, а також зростання вимог до кібербезпеки та диференційованого доступу до чутливої інформації. Це актуалізує потребу в системному проєктуванні комунікацій і прийняття рішень як інтегрованої управлінської конструкції, а не набору розрізнених цифрових практик.

Додатковий вимір проблеми формує контекст воєнного стану: підприємства працюють у режимі підвищених ризиків (інфраструктурні збої, перебої зв'язку й енергопостачання, обмеження доступу до виробничих майданчиків, кадрові та психологічні навантаження). У таких умовах критично зростає значення стійкості комунікаційної інфраструктури, наявності резервних каналів, регламентів ескалації та

процедур відновлення управління. Для СІП це означає необхідність не лише «підтримувати комунікацію», а забезпечувати безперервність циклу управлінських рішень (узгодження змін, ризиків, бюджетів, графіків, закупівель, технічних рішень) із мінімізацією латентності та втрат керованості.

У наукових працях внутрішні комунікації підприємства розглядаються як інституційно закріплений механізм координації, що забезпечує узгодженість дій структурних підрозділів, дисципліну виконання управлінських рішень і підтримку продуктивної взаємодії персоналу. Так, С. Назаренко та Н. Матюшенко наголошують, що в умовах цифровізації критичним завданням стає перехід від фрагментарних інформаційних потоків до системи внутрішніх комунікацій, яка забезпечує інтегрованість інструментів, регламентацію обміну та контроль результатів взаємодії [1]. А. Дегтяр і М. Бублій, аналізуючи внутрішні комунікації в контексті мотивації персоналу, показують, що стабільність і якість комунікаційних процедур впливають на залученість працівників і результативність виконання управлінських рішень, тоді як слабка формалізація каналів призводить до втрат керованості [2]. У прикладному вимірі для організацій із високою регламентованістю процесів (зокрема у фінансовому секторі) підкреслюється значущість чітко визначених функцій, інструментів і технік внутрішніх комунікацій як чинника ефективної координації ролей і зниження внутрішніх втрат [3]. Додатково теоретичну основу системності та керованості інформаційних потоків у міжнародному бізнес-середовищі розвивають І. Стрілок і Р. Цибко, акцентуючи роль правил взаємодії та організаційної узгодженості комунікацій як передумови ефективної управлінської взаємодії [14].

Питання прийняття управлінських рішень у складних організаціях і проектних середовищах має потужне теоретичне підґрунтя. Концепція обмеженої раціональності, пов'язана з ідеями Г. Саймона, пояснює, що рішення приймаються під тиском часу, неповноти інформації та обмежених когнітивних ресурсів, що підвищує значущість процедур перевірки даних, стандартизації та інструментальної підтримки вибору [6]. Дослідження А. Тверські та Д. Канемана довели, що в умовах невизначеності суб'єкти системно використовують евристики й демонструють когнітивні викривлення, здатні спотворювати оцінку ризиків і вигід [7], а теорія перспектив показує, що поведінка у ситуаціях ризику є асиметричною відносно втрат і вигравів, що критично для інвестиційних рішень із високою «ціною помилки» [8]. У прикладній площині проектного управління поведінковий вимір посилює аргументацію на користь «імуних механізмів» управління, які знижують імовірність помилок рішень та підтримують керованість взаємодії в умовах невизначеності [9].

У сучасному проєкт-менеджменті комунікації та прийняття рішень інституціоналізуються через стандарти й практики управління. РМВОК підкреслює необхідність узгодження управлінських рішень із цінністю та стратегічними цілями, а також потребу в визначених ролях, прозорості артефактів і керованих процедурах взаємодії [4]. Аналогічно ISO 21500:2012 закріплює комунікації як керовану функцію проєкту, пов'язану з координацією, відповідальністю та контролем виконання [5]. Ці підходи методично підтримують перехід від «канальної» логіки взаємодії до системного контуру, де комунікації, дані та рішення поєднані в керований процес із формалізованими правилами та контрольованими результатами.

Окреме місце в літературі займають дослідження стратегічних інвестиційних проєктів і мегапроєктів, де управлінські рішення мають високу капіталомісткість і значні наслідки для конкурентоспроможності підприємства. Б. Флівб'єрг, Н. Брузеліус і В. Ротенгаттер показали, що системні проблеми таких проєктів (перевитрати, затримки, помилкові припущення) часто зумовлюються не лише технічною складністю, а й дефіцитами управлінського узгодження, інформаційної прозорості та процедурної дисципліни рішень [10]. Е. Мерроу, узагальнюючи практику індустріальних

мегапроектів, наголошує на критичності раннього узгодження вимог, керованості змін і стабільності управлінських комунікацій як передумови успіху великих інвестицій [11]. У контексті багатоакторних інфраструктурних проєктів Д. Литвиненко та О. Малєєва обґрунтовують значення моделей управління стейкхолдерами протягом життєвого циклу як способу формалізації взаємодії та зниження конфліктності у процесі прийняття рішень [13]. На рівні підприємства стратегічний вимір організації рішень у промисловості також підкреслюється в роботі О. Балана, де акцентовано, що стратегічний розвиток потребує процедурної організації рішень і координації між функціями [14].

Отже, попри наявність вагомих напрацювань щодо внутрішніх комунікацій як механізму координації та дисципліни виконання рішень [1–3; 14–15], теоретичних засад поведінкових обмежень прийняття рішень [6–8] і прикладних підходів до зниження помилок рішень у проєктному середовищі [9], а також стандартів і практик проєктного управління [4–5] та досліджень мегапроектів і стейкхолдерної взаємодії [10–12], у прикладній площині зберігається методична прогалина: недостатньо формалізовано інтегровану систему комунікацій і прийняття рішень саме для стратегічних інвестиційних проєктів підприємства, яка б одночасно поєднувала (а) організаційні регламенти та відповідальність за дані, рішення, (б) цифрові механізми «єдиного інформаційного поля», (в) вимірювані показники якості комунікацій і швидкості узгодження та (г) процедури ескалації й керування змінами. Саме обґрунтування та прикладна конкретизація такої системи визначає доцільність і спрямованість цього дослідження.

Метою статті є обґрунтування та розвиток системного підходу до побудови системи комунікацій і прийняття рішень у стратегічних інвестиційних проєктах підприємства на основі поєднання емпіричного аналізу, теоретико-методологічних принципів і практичного інструментарію цифрово-організаційного узгодження.

Для досягнення поставленої мети визначено такі завдання статті:

Представити емпіричний зріз проблем внутрішніх комунікацій і прийняття рішень у процесі реалізації СІП та окреслити ключові «комунікаційні розриви».

Сформулювати теоретико-методологічні засади удосконалення системи (принципи оперативності, регулятивності, прозорості та міжфункціонального консенсусу).

Запропонувати класифікацію внутрішніх комунікацій у СІП та портфель інструментів, узгоджений із критичністю часу, формалізацією, чутливістю даних і ролями підрозділів.

Розробити інтегровану 7-крокову методику впровадження системи комунікацій і прийняття рішень із визначенням КРІ та механізмів контролю.

Надати практичні рекомендації для промислових підприємств щодо підвищення швидкості, прозорості та стійкості управлінських рішень у СІП (з урахуванням воєнного контексту).

Результати

Внутрішні комунікації підприємства розглядаються як упорядкована система інформаційних обмінів між структурними підрозділами та ролями, що забезпечує координацію дій, узгодження ресурсів і синхронізацію виконання завдань у процесі реалізації стратегічних інвестиційних проєктів. У цьому контексті принциповим є розмежування «каналів» комунікації (пошта, месенджери, наради, цифрові платформи) та «системи» комунікацій, яка включає правила взаємодії, визначення відповідальності за дані й рішення, формати та періодичність обміну, механізми фіксації результатів комунікацій (протоколи, реєстри рішень, журнали змін), а також інструменти контролю виконання. Прийняття рішень у СІП, своєю чергою, інтерпретується не як разовий акт

управлінського вибору, а як процес міжфункціонального узгодження альтернатив на основі даних, оцінювання ризиків і фіксації управлінських зобов'язань у часово-вартісних обмеженнях проекту. Відповідно, ефективність рішень у стратегічних інвестиційних проєктах визначається не лише компетентністю окремих менеджерів, а й якістю організаційної архітектури комунікацій: швидкістю доступу до релевантної інформації, єдністю її інтерпретації, відтворюваністю процедур узгодження та можливістю трасувати рішення до джерел даних і відповідальних осіб. Зазначені підходи узгоджуються з сучасними уявленнями про проєктне управління як систему, де комунікації, дані та управлінські рішення формують інтегрований контур керованості, що впливає на строки, бюджет, якість і стійкість виконання проєкту.

Емпіричну основу результатів становить анкетне опитування працівників промислового підприємства, залучених до реалізації стратегічних інвестиційних проєктів (n = 19), із охопленням різних структурних підрозділів і ролей у проєктній взаємодії (учасники проєктних команд, виконавці задач, керівники функцій). Методично поєднано кількісні та якісні елементи: закриті питання дали змогу ідентифікувати частоти використання комунікаційних каналів, оцінку бар'єрів та проблемних зон, а відкриті відповіді — змістовно уточнити типові ситуації, в яких виникають затримки, конфлікти та розриви у доступі до даних. Отримані результати підтвердили, що поточна система внутрішніх комунікацій у СІП функціонує переважно як сукупність розрізнених каналів і не забезпечує достатньої швидкості синхронізації, прозорості даних та відтворюваності процедур узгодження. Це формує стійкі «комунікаційні розриви», які безпосередньо трансформуються в латентність управлінських рішень, каскадні збої календарних планів і зростання транзакційних витрат координації.

Для підвищення наочності й аргументованості емпіричних висновків узагальнено ключові комунікаційні розриви у СІП, їх прояви, наслідки та параметри контролю в табл. 1.

Таблиця 1

Комунікаційні розриви у СІП та параметри їх контролю

№	Комунікаційні розриви	Наслідки для СІП	Інституційна причина	Принцип удосконалення	KPI
1	Низька оперативність і синхронність обміну	Латентність рішень; каскадні затримки графіка	Немає SLA, ескалацій, швидких каналів	Оперативність і синхронність	DL, RTSC, OTIR; контроль SLA
2	Конфлікт інтересів, множинність версій даних	Помилки рішень; зростання координаційних витрат	Відсутні SSOT, власники даних, стандарти	Прозорість і єдине поле	OTIR, RDM; контроль версій
3	Реактивні комунікації замість проактивних циклів	«Пожежогасіння»; низька передбачуваність	Немає ритуалів синхронізації, протоколів	Регулятивність і стандартизація	MEI, OTIR; контроль action items
4	Невизначеність відповідальності за дані та рішення	Довгі погодження; «міграція» рішень	Відсутні RACI, межі повноважень	Рольова визначеність і консенсус	DL, RTSC; контроль RACI

5	Нестійкість комунікацій у кризових умовах	«Розрив контурів управління» СІП	Немає резервних сценаріїв та відновлення	Стойкість і безперервність	CCI; інциденти, час відновлення
---	-------------------------------------------	----------------------------------	------------------------------------------	----------------------------	---------------------------------

Примітка: DL – латентність рішень; RTSC – дотримання SLA відповіді; OTIR – своєчасність оновлення SSOT; RDM – переробки через помилки комунікацій; MEI – ефективність синхронізацій; CCI – індекс безперервності комунікацій.

Джерело: сформовано авторами

Проведене емпіричне дослідження дозволило виокремити наступні розриви, їх причини та вплив на строки, бюджет і керованість СІП.

Перший виявлений розрив пов'язаний із недостатньою оперативністю та синхронністю обміну між підрозділами. Більшість респондентів (понад 70% за відповідями щодо своєчасності) оцінюють отримання інформації від суміжних підрозділів як недостатньо оперативне, що свідчить про структурну невідповідність між темпом проектного циклу та використаними практиками комунікації. У практичному вимірі це означає домінування асинхронних каналів (передусім електронної пошти) для критичних узгоджень щодо ресурсів, статусів, змін або бюджетних уточнень. Така «асинхронізація» породжує латентність рішень: час від ініціювання запиту до погодженого міжфункціонального рішення зростає, що створює каскадні затримки у графіках СІП та підсилює ризик перевищення інвестиційного бюджету через прості, переробки й повторні погодження.

Другий розрив проявляється у конфлікті інтересів між підрозділами та деградації якості управлінської інформації, що супроводжується зниженням довіри та «розмиттям» фактологічної основи прийняття рішень. Респонденти прямо фіксують конфліктність між функціями та відсутність єдиного джерела правдивої інформації, що вказує на множинність версій даних і несумісність їх трактувань у різних підрозділах. За таких умов підрозділи, орієнтуючись на власні функціональні цілі (витрати, якість, швидкість, завантаження), можуть селективно подавати інформацію, затримувати її надання або обґрунтовувати рішення різними наборами показників. Це породжує компенсаторну бюрократизацію у вигляді надмірної звітності, зростання обсягу погоджень і підвищення ймовірності управлінських помилок, оскільки рішення приймаються на неповній або взаємовиключній інформаційній базі.

Третій розрив пов'язаний із домінуванням реактивних комунікацій над проактивними циклами синхронізації. Згадування про нерегулярність обміну та відсутність чітких регуляцій свідчить, що взаємодія активізується переважно після виникнення проблеми, а не функціонує як планова управлінська процедура. Відсутність стабільних «ритуалів синхронізації» (регулярних статус-оновлень, узгоджених порядків денних, протоколювання рішень, реєстрів змін і зобов'язань) призводить до того, що підрозділи не мають єдиного темпу взаємодії, а управлінський контур СІП вимушено працює в режимі постійного «пожежогасіння», що підвищує навантаження на менеджмент і знижує передбачуваність виконання проекту.

Четвертий розрив виявляється як невизначеність відповідальності за дані та рішення, що породжує «сіру зону» повноважень і збільшує тривалість погоджень. Емпіричні маркери цієї проблеми проявляються через повторні запити, дублювання інформації, надмірні ланцюги підтверджень і неочевидність того, хто саме є власником певного показника або хто має право ухвалювати типові рішення в межах СІП без додаткових погоджень. За відсутності чітко визначених ролей та правил ескалації рішення «мігрують» між рівнями управління, втрачаючи швидкість і підвищуючи ризики помилок у критичних точках проекту.

П'ятий розрив стосується стійкості комунікацій у воєнному контексті, що посилює всі попередні проблеми через перебої зв'язку та електропостачання, обмеження доступу до інфраструктури, підвищені вимоги до кіберзахисту та психологічне навантаження персоналу. За відсутності резервних каналів, процедур роботи під час блекаутів, правил доступу до ключових артефактів проєкту та механізмів оперативного відновлення комунікація стає нестабільною, а рішення — фрагментованими. Для СІП це означає ризик «розриву контурів управління»: неможливість своєчасно підтвердити дані, зафіксувати рішення, забезпечити контроль виконання або відновити спільне інформаційне поле після інцидентів.

Сукупність виявлених розривів дозволяє зробити узагальнений висновок: комунікації в стратегічних інвестиційних проєктах потребують переходу від «канальної» логіки (пошта, чат, дзвінок як ситуативна дія) до інтегрованої системи управління, у якій комунікація, дані та рішення поєднані в єдиному регламентованому контурі. Такий контур має спиратися на визначені ролі й відповідальність, правила синхронізації та ескалації, єдине інформаційне поле, а також вимірювані параметри якості комунікацій і швидкості узгодження. Саме ці емпіричні результати формують підґрунтя для подальшого обґрунтування теоретико-методологічних принципів удосконалення системи, що будуть деталізовані у наступному кроці (оперативність, регулятивність, прозорість і міжфункціональний консенсус).

Теоретико-методологічне обґрунтування удосконалення системи комунікацій і прийняття рішень у стратегічних інвестиційних проєктах підприємства спирається на системний підхід, відповідно до якого підприємство трактується як соціально-технічна система з множинними центрами компетенцій, різними функціональними цілями та взаємозалежними потоками робіт і ресурсів. У такій системі комунікації виконують роль інтеграційного механізму, а прийняття рішень — роль керівного контуру, що перетворює інформацію на управлінські зобов'язання (затверджені дії, ресурси, терміни, бюджети, вимоги до якості та безпеки). Виявлені комунікаційні розриви (латентність рішень, конфлікт інтересів і множинність версій даних, реактивність взаємодії, невизначеність відповідальності, вразливість каналів у воєнних умовах) свідчать, що традиційна «канальна» логіка внутрішніх комунікацій не забезпечує керованості СІП. Відтак удосконалення має будуватися як формування цілісної системи, де визначені правила синхронізації, відповідальність за дані й рішення, стандартизовані артефакти, механізми ескалації та контроль ефективності комунікацій через показники результативності. У межах такого підходу обґрунтовується чотири взаємопов'язані принципи — оперативності, регулятивності, прозорості та міжфункціонального консенсусу — які утворюють методологічний каркас подальшої класифікації комунікацій, формування портфеля інструментів та розроблення інтегрованої 7-крокової методики впровадження системи.

Принцип оперативності та синхронності визначає вимогу відповідності швидкості інформаційного обміну темпу проєктного циклу СІП і критичності управлінських рішень. Його зміст полягає у мінімізації латентності рішень шляхом перенесення критичних узгоджень із повільних асинхронних каналів (довгі ланцюги електронної пошти, фрагментарні документи) у синхронні або квазісинхронні формати, що забезпечують швидке уточнення позицій, спільне бачення ситуації та фіксацію результату. Оперативність у цьому контексті не зводиться до «швидкого повідомлення», а передбачає налаштовані часові регламенти відповіді (SLA), визначені правила ескалації та інструментальну підтримку (канали команд, тематичні чати, канали, короткі статус-сесії, швидкі погодження на платформі). Методологічно принцип спрямований на зниження управлінських втрат, спричинених затримками узгодження, та на забезпечення своєчасного прийняття рішень у точках, де затримка генерує каскадні ризики для строків і бюджету проєкту. У результаті реалізації принципу

підприємство отримує керований темп взаємодії, прогнозований час реагування та зниження частки простоїв і переробок, що зумовлені комунікаційними затримками.

Принцип регулятивності та стандартизації фіксує необхідність переходу від реактивних комунікацій до проактивної, відтворюваної системи управління взаємодією. Його сутність полягає у формуванні стабільних «ритуалів синхронізації» (регулярних подій і циклів взаємодії) та стандартизованих артефактів, які забезпечують однакові правила обміну для всіх підрозділів і проектних ролей. Регулятивність передбачає встановлення обов'язкових комунікаційних подій (статус-оновлення, наради з прийняття рішень, ревію ризиків, контроль змін), визначення їх частоти, складу учасників, порядку денного та вихідних документів (протокол, перелік рішень, action items, дедлайни, відповідальні). Стандартизація, у свою чергу, забезпечує мінімально достатні формати повідомлень, шаблони статус-звітів, єдину номенклатуру документів і довідник термінів, що зменшує інформаційний шум і надмірну звітність. Методологічний ефект принципу полягає у підвищенні дисципліни комунікацій і керованості прийняття рішень: рішення ухвалюються в межах визначених процедур, а не «випадково» або ситуативно, що підвищує повторюваність управлінського результату та знижує залежність від персональних стилів взаємодії.

Принцип прозорості та єдиного інформаційного поля спрямований на усунення множинності версій даних і зниження конфліктності, спричиненої інформаційною асиметрією. Його зміст полягає у створенні «єдиного джерела правди» (SSOT) для ключових артефактів і показників СІП: календарного плану, бюджету, реєстру ризиків, журналу змін, статусів виконання, протоколів рішень і ключових технічних вимог. Прозорість означає не лише доступність інформації, а й керовану актуальність даних (визначені власники даних, контроль версій, метадані, правила доступу), що забезпечує однакове трактування фактів усіма учасниками. У межах цього принципу важливим є трасування рішень: можливість відстежити, на яких даних базувалося рішення, хто ініціював запит, хто погодив, які припущення та ризики були враховані, які зміни внесені та ким. Методологічно принцип прозорості знижує ймовірність управлінських помилок, обмежує маніпулятивність даних у конфліктних ситуаціях і зменшує «компенсаторну бюрократію» у вигляді надмірних перевірок та дублювання звітності, оскільки якісно налаштоване SSOT замінює потребу в постійному підтвердженні одних і тих самих фактів.

Принцип міжфункціонального консенсусу та узгодження інтересів відображає специфіку стратегічних інвестиційних проектів як міжфункціональних систем, де рішення є результатом взаємодії підрозділів із різними цілями та критеріями ефективності. Його сутність полягає у формалізації процедур узгодження, що спрямовані на досягнення збалансованих рішень між «вартістю–строками–якістю–безпекою–ризиками», а також у вбудуванні механізмів фасилітації та управління стейкхолдерами в комунікаційний контур СІП. Консенсус у цьому розумінні не тотожний повній одностайності, а означає досягнення прийняттого для ключових функцій рішення з чітко зафіксованими компромісами, відповідальністю та критеріями контролю. Методологічна реалізація принципу передбачає визначення ролей у прийнятті рішень (хто пропонує, хто погоджує, хто затверджує), а також встановлення правил ескалації у разі конфлікту інтересів. Додатковий вимір принципу в умовах воєнного контексту пов'язаний із необхідністю узгодження рішень з вимогами безпеки, доступності ресурсів і безперервності бізнес-процесів, що потребує підвищеної координації між функціями та прозорості компромісів.

У сукупності зазначені принципи формують цілісну методологічну рамку удосконалення системи комунікацій і прийняття рішень у СІП: оперативність забезпечує необхідну швидкість управлінського циклу, регулятивність — відтворюваність і дисципліну взаємодії, прозорість — єдину фактологічну основу та трасування рішень, а

міжфункціональний консенсус — узгодження інтересів і зниження конфліктності у критичних точках проекту. Саме на цьому принциповому каркасі в наступному кроці буде сформовано класифікацію внутрішніх комунікацій у СІП та портфель інструментів, узгоджений із критичністю часу, рівнем формалізації, чутливістю даних і ролями структурних підрозділів.

У стратегічних інвестиційних проектах внутрішні комунікації доцільно розглядати як багатовимірну керовану систему, де вибір каналу та формату взаємодії визначається не звичкою учасників або технічною доступністю засобів зв'язку, а поєднанням чотирьох параметрів: (1) критичності часу (швидкість реакції та допустима латентність рішення), (2) рівня формалізації, (3) чутливості даних (обмеження доступу, вимоги до кіберзахисту та відповідності), (4) ролей і відповідальності підрозділів у контурі прийняття рішень (ініціатор, власник даних, узгоджувач, затверджувач, виконавець). Така логіка класифікації дозволяє не лише описати різновиди комунікацій у СІП, але й сформуванати інструментальний портфель, що мінімізує латентність рішень, забезпечує прозорість інформаційного поля та знижує транзакційні витрати координації.

Перший вимір класифікації — напрям комунікації — відображає структуру організаційних зв'язків у СІП і типи управлінських впливів: вертикальні комунікації (вниз/вгору) забезпечують доведення стратегічних пріоритетів, затвердження рішень і контроль виконання; горизонтальні (міжфункціональні) забезпечують узгодження ресурсів, технічних вимог, бюджетних параметрів і змін; діагональні (керівник ↔ експерт іншого підрозділу) підтримують швидке уточнення спеціалізованих питань, особливо у фазах проектування, закупівель та технічної підготовки. Другий вимір — режим взаємодії — передбачає поділ на синхронні комунікації (наради, дзвінки, онлайн-зустрічі), які оптимальні для ситуацій із високою невизначеністю або конфліктом позицій, та асинхронні (електронна пошта, документообіг, коментарі в системах), які доцільні для фіксації фактів, передачі документів і відстеження виконання, але створюють ризик затримок у критичних точках. Третій вимір — рівень формалізації — розрізняє регламентовані комунікації та взаємодію, яка може бути ефективною для швидкого уточнення, але потребує обов'язкової подальшої формалізації, якщо комунікація породжує управлінське рішення або зміну параметрів СІП. Четвертий вимір — об'єкт управління — дозволяє відокремити операційні комунікації (поточні виробничі питання), проектні (безпосередньо СІП: графік, бюджет, ризики, зміни, закупівлі) та стратегічні (портфель проектів, пріоритети, інвестиційні рішення, управління ресурсними конфліктами). П'ятий вимір — критичність часу — задає норматив очікуваної швидкості реакції: термінові комунікації характерні для інцидентів, критичних збоїв постачання, аварійних ситуацій, зупинок робіт; планові — для рутинних погоджень, підготовки звітності, етапних рішень. Шостий вимір — чутливість даних — розмежовує відкриті інформаційні потоки та потоки з обмеженим доступом (комерційна таємниця, персональні дані, дані безпеки, кошториси, договірні умови), що потребують диференційованих прав доступу, шифрування, маркування та контролю витоків.

На основі зазначеної класифікації формується портфель інструментів внутрішніх комунікацій у СІП, який повинен забезпечувати одночасно швидкість взаємодії, процедурну дисципліну та безпеку даних. Асинхронні інструменти доцільно використовувати як засіб документування та відтворюваності управлінських рішень. Так, електронна пошта зберігає значення для офіційних повідомлень та взаємодії із зовнішніми контрагентами, однак у межах СІП її використання має бути обмежено в критичних точках, оскільки «ланцюги» погоджень суттєво збільшують час реакції й посилюють латентність рішень. Для внутрішніх проектних артефактів і статусної інформації ключовим інструментом виступає SharePoint або інший корпоративний репозиторій, який реалізує принцип «єдиного джерела правди» через контроль версій,

метадані, рольові права доступу та стандартизовану структуру папок/бібліотек; саме тут мають зберігатися календарні плани, бюджети, реєстри ризиків, журнали змін і протоколи рішень. Для керування задачами, термінами та залежностями оптимальними є PPM-системи або Planner, інтегровані з календарем і комунікаційними платформами, що дозволяє перетворювати рішення у керовані завдання з відповідальними та дедлайнами, забезпечуючи виконуваність управлінських зобов'язань. Додатково рівень прозорості та зменшення ручної звітності забезпечують BI-дашборди, які агрегують ключові показники статусу СІП і КРІ комунікацій/узгодження, мінімізуючи «компенсаторну бюрократію» та знижуючи ризик викривлення даних через множинність звітних форм.

Синхронні інструменти формують контур оперативного узгодження та міжфункціонального консенсусу. MS Teams (або аналогічна платформа) доцільно використовувати як базовий засіб швидкої взаємодії: тематичні канали забезпечують фокус на проектних питаннях і знижують фрагментацію інформації, чати підтримують оперативне уточнення, а онлайн-зустрічі з обов'язковим протоколюванням — прийняття багатосторонніх рішень. Водночас практична ефективність Teams залежить від наявності модерації, регламенту використання (що обговорюється, де фіксується рішення, які матеріали вважаються чинними) та дисципліни перенесення результатів синхронної взаємодії в формалізовані артефакти (протокол, реєстр рішень, задачі в PPM). Для позаштатних інцидентів і ситуацій з максимальною критичністю часу зберігають значення телефонні дзвінки або мобільні месенджери, однак методично обов'язковою умовою є пост-логування: кожен інцидент і ключове рішення після стабілізації ситуації має бути зафіксований у системі (корпоративному журналі інцидентів, реєстрі рішень чи задач) з метою трасування, контролю виконання та управління уроками.

Окремого методичного акценту потребує узгодження інструментів із ролями підрозділів. Для керівництва та офісу управління проектами (PMO) критичною є наявність прозорого SSOT і дашбордів КРІ, оскільки саме ці елементи забезпечують управлінське бачення та підзвітність. Для функціональних підрозділів (виробництво, фінанси, закупівлі, ІТ, охорона праці та безпека) ключовим є поєднання швидких каналів узгодження із формалізованою фіксацією рішень і змін (SharePoint/PPM), щоб уникнути інформаційної асиметрії та конфліктів інтерпретації. Для підрозділів, що працюють із чутливими даними, обов'язковими виступають елементи контролю доступу, політика класифікації даних і мінімально необхідні права, а для умов воєнного контексту — резервування каналів та сценарії безперервності (мобільний інтернет, альтернативні провайдери, офлайн-пакети ключових документів, план відновлення доступу).

Методичною формою інтеграції класифікації та портфеля інструментів виступає матриця «тип взаємодії — канал/інструмент — правила — вихідний артефакт», яка забезпечує однозначність комунікаційної практики в СІП. Для статусної звітності та регулярних оновлень рекомендованими є репозиторій SSOT і дашборди з визначеним дедлайном оновлення та відповідальним власником даних, а вихідним артефактом виступає оновлений статус і КРІ. Для оперативних узгоджень рекомендовано тематичні канали Teams із правилом фіксації результату у протоколі. Для багатосторонніх управлінських рішень рекомендовано синхронну зустріч із протоколом та записом ключових рішень у реєстр рішень і журнал змін; вихідним артефактом виступають затверджені рішення, ризики та оновлені параметри проекту. Для інцидентів рекомендовано максимально швидкий канал зв'язку з подальшим логуванням; вихідним артефактом виступає запис інциденту, виконані дії та коригувальні заходи.

Таким чином, запропонована класифікація внутрішніх комунікацій у СІП і узгоджений із нею портфель інструментів дозволяють перейти від ситуативного використання каналів до керованої системи комунікацій і прийняття рішень, де кожен

тип взаємодії має нормативний формат, визначені правила, механізм фіксації результату та забезпечення інформаційної безпеки.

Запропонована інтегрована 7-етапна методика впровадження системи комунікацій і прийняття рішень у стратегічних інвестиційних проєктах підприємства спрямована на перехід від фрагментарної, «канальної» взаємодії (розрізнені повідомлення, ситуативні погодження, неформалізовані домовленості) до керованого комунікаційного контуру, що має визначені ролі, правила, стандартизовані артефакти та вимірювані результати. Методика побудована як послідовність взаємопов'язаних етапів, які відповідають типовим комунікаційним розривам у СІП: латентності управлінських рішень, конфліктам інтересів і множинності версій даних, реактивному характеру взаємодії, невизначеності відповідальності та вразливості комунікацій у кризових умовах. Її принципова відмінність полягає у тому, що кожен етап формує конкретний управлінський результат, забезпечується набором контрольних параметрів (KPI) і має механізм практичного виконання, що дозволяє впроваджувати систему у форматі пілоту з подальшим масштабуванням.

Етап 1 — мапування потоків, ролей і точок рішень (комунікаційний аудит СІП) — передбачає інвентаризацію фактичних каналів, артефактів, маршрутів погодження та ключових вузлів, де приймаються рішення, що впливають на строки, бюджет, якість, безпеку й ризики проєкту. На цьому етапі формується комунікаційна карта СІП, яка фіксує ініціаторів запитів, власників даних, погоджувачів і затверджувачів, місця та способи фіксації результатів, типові затримки й зони дублювання інформації. Методично важливо, що аудит акцентує не лише на переліку каналів, а на управлінській логіці: які рішення є критичними, які часові норми фактично склалися та які розриви призводять до переробок і конфліктів. Результатом етапу є реєстр комунікаційних вузьких місць і карта рішень, що слугують базою для постановки цілей і визначення KPI.

Етап 2 — визначення цілей системи та KPI — забезпечує переведення виявлених проблем у вимірювані критерії управління. На цьому етапі формалізуються цілі комунікаційного контуру в СІП: підвищення швидкості узгоджень, прозорості даних, зниження переробок, посилення дисципліни виконання та підвищення стійкості взаємодії в умовах збоїв і обмежень. Обирається обмежений набір ключових показників (як правило, 3–5), які мають чіткі формули, джерела даних і цільові пороги. До базового набору належать: DL (медіана часу від ініціювання запиту до міжфункціонального рішення), RTSC (частка відповідей у межах SLA), OTIR (частка статусних артефактів у SSOT, оновлених до дедлайну), RDM (частка переробок через комунікаційні помилки), MEI (результативність синхронізацій: рішення/дії на одиницю часу та виконання action items). Для кризових умов може застосовуватися додатковий індикатор CCI, що відображає доступність ключових каналів і артефактів та швидкість відновлення доступу після інцидентів. Результатом етапу є паспорт KPI, що містить визначення, формулу, джерело, періодичність вимірювання, відповідальних власників і цільові значення.

Етап 3 — розроблення стандартів і шаблонів — спрямований на досягнення регулятивності та зниження інформаційного шуму через мінімально достатню формалізацію взаємодії. На цьому етапі створюються уніфіковані формати ключових комунікаційних артефактів: запит на узгодження (що потрібно, до коли, вплив на строки, бюджет, ризики, варіанти рішення), протокол синхронізації (рішення, аргументація, відповідальні, дедлайни, ризики), короткий статус-звіт, журнал змін, реєстр рішень, довідник термінів СІП. Додатково фіксуються правила найменування файлів і артефактів, версійності та базові вимоги до якості даних (актуальність, повнота, однозначність). Результатом етапу є пакет стандартизованих шаблонів і правил, які забезпечують відтворюваність взаємодії, скорочують переробки та мінімізують надмірну звітність.

Етап 4 — створення Єдиного Джерела Правди (SSOT) та інтеграція інструментів — реалізує принцип прозорості та усуває множинність версій інформації. На цьому етапі налаштовується централізоване цифрове середовище (наприклад, SharePoint, PPM, BI як інтегрований контур), визначається структура бібліотек і даних, метадані, права доступу, власники даних та життєвий цикл ключових документів. Центральним результатом є забезпечення того, щоб план, бюджет, ризики, рішення, зміни й статуси проєкту існували в єдиній чинній версії, а всі оновлення були трасованими. Окремо встановлюється правило «де живе істина»: наприклад, графік — у PPM, статус — у BI, документи — у репозиторії SSOT, а комунікаційні канали використовуються з обов'язковими посиланнями на чинні артефакти. Результатом етапу є функціонуюче SSOT із контрольованими доступами, версійністю та інтеграцією з каналами взаємодії.

Етап 5 — впровадження регламентів взаємодії, SLA та ескалацій (RACI) — формує процедурну дисципліну та знижує латентність рішень. На цьому етапі встановлюються правила типових ситуацій СІП у форматі «хто, що, коли, де, як», визначається матриця відповідальності RACI за дані та управлінські рішення, запроваджуються SLA на відповіді для критичних і планових запитів, правила ескалації у разі прострочення або конфлікту інтересів, а також графік регулярних синхронізацій (статус-ритми, рев'ю ризиків, комітети змін). Методично важливим є принцип мінімально достатньої формалізації: регламенти повинні забезпечувати керованість і прогнозованість, не створюючи бюрократичного перевантаження. Результатом етапу є затверджений набір процедур, що забезпечує ясність відповідальності та контрольовану швидкість погоджень.

Етап 6 — автоматизація моніторингу та контроль виконання — забезпечує вимірюваність системи й управлінську прозорість за рахунок цифрового контролю. На цьому етапі налаштовуються дашборди KPI, автоматизований збір статусів із PPM, SSOT, сповіщення про прострочення SLA, невиконані дії або невчасне оновлення ключових артефактів. Додатково запроваджуються журнали інцидентів і комунікаційних збоїв як база для аналізу причин затримок і втрат. Результатом етапу є працююча система контролю, що зменшує ручну звітність та підвищує якість рішень завдяки актуальним даним і своєчасним сигналам управління.

Етап 7 — навчання, закріплення практик і безперервні покращення (PDCA) — спрямований на інституціоналізацію системи й запобігання деградації правил у повсякденній практиці. На цьому етапі проводяться короткі мікро-тренінги щодо використання SSOT, шаблонів, правил протоколювання та ескалацій; організуються регулярні комунікаційні ретроспективи, на яких аналізуються відхилення KPI, причини затримок і переробок, а також погоджуються коригувальні дії. Логіка PDCA забезпечує циклічність: планування змін, реалізацію, перевірку результатів за KPI та стандартизацію покращень. Результатом етапу є сталість і адаптивність комунікаційного контуру та зростання організаційної зрілості у прийнятті рішень. Наочне відображення логіки та послідовності впровадження запропонованої інтегрованої методики формування системи комунікацій і прийняття рішень у СІП подано на рис. 1.

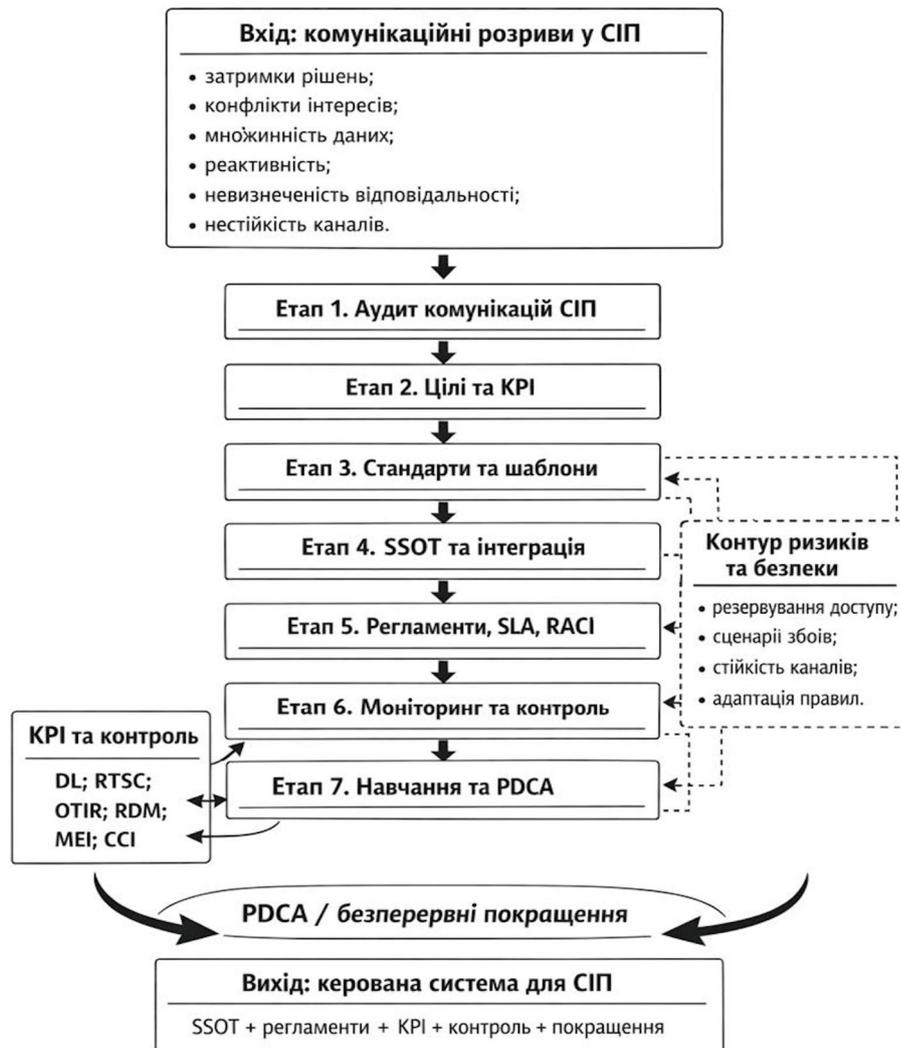


Рис. 1. Інтегрована методика впровадження системи комунікацій і прийняття рішень у СІП

Джерело: сформовано авторами

Практичне впровадження методики доцільно здійснювати у форматі пілоту тривалістю 8–12 тижнів на 1–2 стратегічних інвестиційних проектах із подальшим масштабуванням після досягнення цільових значень KPI. Для забезпечення застосовності в умовах підвищеної невизначеності методика може підсилюватися елементами безперервності комунікацій (резервні сценарії, альтернативні канали, доступ до критичних артефактів) і заходами кіберзахисту (рольовий доступ, MFA, VPN, класифікація даних, контроль витоків). У підсумку запропонована 7-етапна методика забезпечує не лише впорядкування каналів, а формування вимірюваної, процедурно дисциплінованої та стійкої системи комунікацій і прийняття рішень у СІП, що безпосередньо впливає на швидкість узгоджень, прозорість даних і керованість реалізації інвестиційних проектів.

Висновки

Проведене дослідження підтвердило, що в стратегічних інвестиційних проектах (СІП) внутрішні комунікації слід розглядати не як сукупність каналів взаємодії, а як інтегровану систему, що поєднує правила обміну, визначення відповідальності за дані й рішення, стандартизовані артефакти фіксації результатів і механізми контролю виконання. У межах такого підходу прийняття рішень інтерпретується як міжфункціональний процес узгодження альтернатив на основі даних і оцінювання

ризиків, а ефективність рішень визначається якістю організаційної архітектури комунікацій — швидкістю доступу до релевантної інформації, єдністю її інтерпретації, відтворюваністю процедур та можливістю трасування рішень до джерел даних і відповідальних осіб.

Емпіричні результати анкетування працівників промислового підприємства, залучених до реалізації СІП, засвідчили, що на практиці комунікаційна взаємодія функціонує переважно як фрагментарний набір каналів і не забезпечує належної швидкості синхронізації, прозорості даних та процедурної відтворюваності узгоджень. Це проявляється у п'яти стійких «комунікаційних розривах»: (1) низькій оперативності обміну, що генерує латентність управлінських рішень і каскадні затримки графіка; (2) конфлікти інтересів і множинності версій даних, які погіршують якість управлінської інформації та підвищують транзакційні витрати координації; (3) домінуванні реактивних комунікацій над проактивними циклами синхронізації, що знижує передбачуваність реалізації проєктів; (4) невизначеності відповідальності за дані та рішення, що подовжує погодження і спричиняє «міграцію» рішень між рівнями управління; (5) нестійкості комунікацій у кризових умовах, яка загрожує «розривом контурів управління» СІП унаслідок збоїв інфраструктури та підвищених вимог до кіберзахисту.

Узагальнення виявлених розривів дозволило обґрунтувати необхідність переходу від «канальної» логіки комунікацій до регламентованого управлінського контуру, у якому комунікація, дані та рішення функціонують як взаємопов'язані елементи керованості проєкту. Методологічною основою такого переходу визначено чотири взаємодоповнювальні принципи: оперативності (мінімізація латентності через SLA та правила ескалації), регулятивності (запровадження відтворюваних циклів і стандартизованих артефактів), прозорості (формування SSOT та контроль версій і доступів) і міжфункціонального консенсусу (формалізація ролей і процедур узгодження інтересів із використанням RACI та правил ескалації конфліктів).

Практичним результатом дослідження є запропонована класифікація внутрішніх комунікацій у СІП (за напрямом, режимом взаємодії, рівнем формалізації, об'єктом управління, критичністю часу та чутливістю даних) і узгоджений із нею портфель інструментів, що забезпечує одночасно швидкість взаємодії, процедурну дисципліну та безпеку даних. Розроблена інтегрована 7-етапна методика впровадження системи комунікацій і прийняття рішень структуровано переводить організацію від фрагментарної взаємодії до вимірюваної системи та контролем через KPI. Це створює основу для зниження затримок узгодження, підвищення прозорості інформаційного поля, скорочення переробок і зміцнення стійкості управлінських рішень у СІП, зокрема в умовах воєнного стану.

Подальші дослідження доцільно спрямувати на кількісну оцінку впливу впровадження SSOT, SLA, RACI та автоматизованих дашбордів на проєктні результати з використанням порівняльного дизайну «до, після» та розширених вибірок.

Список використаних джерел

1. Назаренко, С., & Матюшенко, Н. (2023). ВПЛИВ ВНУТРІШНІХ КОМУНІКАЦІЙ НА ЕФЕКТИВНІСТЬ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ. Економіка та суспільство, (56). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-92>
2. Дегтяр А. О., Бублій М. П. Внутрішні комунікації підприємства як чинник мотивації персоналу // Вісник Харківської державної академії культури. 2014. Вип. 43. С. 165–173. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/hak_2014_43_23
3. Nagachevska, O., Dzhereleiko, S., & Kushka, P. (2023). Efficient internal communications in the banking sector: significance, functions, and techniques of their implementation. Journal of Innovations and Sustainability, 7(2), 13. <https://doi.org/10.51599/is.2023.07.02.13>

4. Project Management Institute. A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide). 7th ed. Newtown Square, PA : Project Management Institute, 2021.
5. ISO 21500:2012. Guidance on project management. Geneva : International Organization for Standardization, 2012.
6. Mintrom, M. (2016). Herbert A. Simon, Administrative Behavior: A Study of Decision-Making Processes in Administrative Organization. In *The Oxford Handbook of Classics in Public Policy and Administration*. Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199646135.013.22>
7. Tversky A., Kahneman D. Judgment under Uncertainty: Heuristics and Biases // *Science*. 1974. Vol. 185, No. 4157. P. 1124–1131. DOI: 10.1126/science.185.4157.1124
8. Kahneman D., Tversky A. Prospect Theory: An Analysis of Decision under Risk // *Econometrica*. 1979. Vol. 47, No. 2. P. 263–292. DOI: 10.2307/1914185.
9. Бушуєв Д. А. Механізми управління проектами в умовах «поведінкової економіки» // *Управління розвитком складних систем*. 2018. № 34. С. 19–25. URL: <https://repository.knuba.edu.ua/items/ef7dd7eb-c06b-40a6-8ab7-67bc58578e92>
10. Flyvbjerg B., Bruzelius N., Rothengatter W. *Megaprojects and Risk: An Anatomy of Ambition*. Cambridge : Cambridge University Press, 2003.
11. Merrow E. W. *Industrial Megaprojects: Concepts, Strategies, and Practices for Success*. Hoboken, NJ : John Wiley & Sons, 2011.
12. Гончар В. В., Беспалов К. Value engineering як інструмент прийняття управлінських рішень в проєктах. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2024. Том 9. № 4. С. 234 – 240. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2024-4-36>
13. Литвиненко Д. П., Малєєва О. В. Моделі управління стейкхолдерами на етапах життєвого циклу проєктів розвитку транспортних систем // *Радіоелектронні і комп'ютерні системи*. 2020. № 3(95). С. 97–107. DOI: 10.32620/reks.2020.3.10.
14. Балан О.С. Управління процесом прийняття рішень зі стратегічного розвитку промислових підприємств / О. С. Балан // *Економіка: реалії часу*. Науковий журнал. – 2020. – № 5 (51). – С. 80-87-. – Режим доступу до журн.: <https://economics.opu.ua/files/archiv>
15. Стрілок І. І., Цибко Р. О. Теоретичні основи комунікаційного менеджменту міжнародних підприємств // *Economic Synergy*. 2024. № 1(11). С. 73–84. <https://doi.org/10.53920/ES-2024-1-6>.