

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**Сумський державний університет**  
**Навчально-науковий інститут бізнесу, економіки і менеджменту**  
**Кафедра управління імені Олега Балацького**

Шифр \_\_\_\_\_

Наказ ректора  
про затвердження теми

«До захисту допускається»  
завідувач кафедри

\_\_\_\_\_ Рекуненко І.І.

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА**

*на тему*

“ Формування концепції використання соціальних мереж при реалізації  
проектів”

за спеціальністю 073 «Менеджмент»  
освітньо-професійна програма «Управління проектами»

Студентки гр. УП.м-01

Кучеренко Поліни Валеріївни

Подається на здобуття освітнього ступеня магістр.

Кваліфікаційна робота магістра містить результати власних досліджень.  
Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на  
відповідне джерело \_\_\_\_\_ Кучеренко П.В.

(підпис)

Науковий керівник: \_\_\_\_\_ доц., к.т.н. Євдокимова А.В.

(підпис)

Суми 2021 р.

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
СУМСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
Навчально-науковий інститут бізнесу, економіки та менеджменту  
Кафедра управління імені Олега Балацького

ЗАТВЕРДЖУЮ  
Завідувач кафедри Рекуненко І.І.

„\_\_\_\_\_” \_\_\_\_\_ 20\_\_\_\_ р.

ЗАВДАННЯ ДЛЯ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ МАГІСТРА

за спеціальністю 073 “Менеджмент”,

освітньо-професійна програма «Управління проектами»

студенту групи УП.м-01

Кучеренко Поліні Валеріївні

1. Тема роботи «Формування концепції використання соціальних мереж при реалізації проектів»

затверджена наказом по СумДУ №\_\_\_\_\_ від „\_\_\_\_\_” \_\_\_\_\_ 20\_\_\_\_ р.

2. Термін подання студентом закінченої роботи 15 грудня 2021 р.

3. Мета кваліфікаційної роботи: формування концепції використання інструментів СММ для успішної реалізації проектів.

4. Об’єкт дослідження: процес використання соціальних мереж у проектному менеджменті.

5. Предмет дослідження: організаційні механізми ефективного використання інструментів СММ в проектах.

6. Кваліфікаційна робота виконується на матеріалах наукових видань та статей.

7. Орієнтовний план кваліфікаційної роботи, терміни подання розділів керівникові та зміст завдань для виконання поставленої мети.

№ пор.	Назва розділу	Термін подання
I	Теоретичні основи соціальних мереж щодо управління проектами	01.11.2021
II	Досвід застосування соціальних мереж у проектному менеджменті	15.11.2021
III	Практичні аспекти формування концепції використання соціальних мереж у проектному менеджменті	01.12.2021

Зміст завдань для виконання поставленої мети кваліфікаційної роботи магістра:  
У розділі 1 студент має дослідити сучасні процеси управління проектами та командами за допомогою соціальних медіа.

У розділі 2 студент має провести аналіз інструментів соціальних мереж щодо управління проектами та командою.

У розділі 3 студент має сформулювати концепцію використання соціальних мереж при реалізації проектів.

#### 8. Консультації щодо виконання роботи:

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		Завдання видав	Завдання прийняв
1			
2			
3			

9. Дата видачі завдання \_\_\_\_\_

Керівники кваліфікаційної роботи

\_\_\_\_\_  
(підпис)

Євдокимова Альона Вікторівна

Завдання до виконання одержала

\_\_\_\_\_  
(підпис)

Кучеренко Поліна Валеріївна

## АНОТАЦІЯ

У кваліфікаційній роботі магістра було розібрано тему концепції використання соціальних мереж при управлінні проектами. Було проведено анкетування українських проектних менеджерів щодо використання соціальних мереж в проектах та виявлено, що при введені карантину та переходу на дистанційну роботу, майже всі проекти спробували використання соціальних мереж для командної роботи, комунікації з постачальниками та клієнтами, а також для маркетингу продукції у соціальних мережах. З кожним роком кількість бізнесу у соціальних мережах зростає і український бізнес не є виключенням. Підтвердженням цьому було наведено реальний приклад бізнес-проекту «Інжир» у місті Суми.

Перший розділ “ ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СОЦІАЛЬНИХ МЕРЕЖ ЩОДО УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ ” розглядає аналіз сучасних процесів управління проектами та віртуальними командами за допомогою соціальних медіа.

Другий розділ “ДОСВІД ЗАСТОСУВАННЯ СОЦІАЛЬНИХ МЕРЕЖ У ПРОЕКТНОМУ МЕНЕДЖМЕНТІ” виокремлює і досліджує інструменти СМ щодо управління проектами та віртуальною командою.

Третій розділ “ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ КОНЦЕПЦІЇ ВИКОРИСТАННЯ СОЦІАЛЬНИХ МЕРЕЖ У ПРОЕКТНОМУ МЕНЕДЖМЕНТІ” було присвячено анкетуванню українських проектних менеджерів, аналізуванню зібраних даних та перевірці гіпотез.

Ця робота показує концепцію та цінність використання соціальних мереж в проектній діяльності. За результатами анкетування було виявлено, що соціальні мережі надають спільний доступ до документів, швидкість обміну та більш широке охоплення, незалежно від географічного розташування. Такі категорії соціальних мереж, як Facebook, LinkedIn та інші, були дуже корисними для управління людськими ресурсами, комунікації та управління зацікавленими сторонами. Категорія публікації, як SharePoint, WordPress та інші, є важливою для передачі інформації про закриття проекту.

## РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота магістра на тему “Формування концепції використання соціальних мереж при реалізації проектів” складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаної літератури (109 джерел) та додатків. Обсяг основного тексту: 47 с. (загальний – 75 с.), 5 таблиць, 7 рисунків.

Метою роботи є формування концепції використання інструментів СМ для успішної реалізації проектів.

Об’єктом дослідження є процес використання соціальних мереж у проектному менеджменті.

Предметом дослідження є організаційні механізми ефективного використання інструментів СМ в проектах.

Відповідно до мети, у роботі поставлено та вирішено такі завдання:

- 1) дослідити сучасні процеси управління проектами та віртуальними командами;
- 2) провести аналіз використання соціальних мереж при реалізації проектів;
- 3) дослідити вимірювання впливу та рентабельність використання соціальних мереж;
- 4) дослідити концепцію СМ в проектах;
- 5) виокремити й дослідити методичні засади збору даних;
- 6) провести оцінку в системі СМ щодо управління проектами за допомогою анкетування;
- 7) провести аналіз та перевірку гіпотез щодо соціальних мереж.

Фундаментальними положеннями управління проектами, як науки є основні загально-теоретичні та методологічні основи у сфері проектного менеджменту, бізнесу, а також маркетингу у соціальних мережах. У магістерській роботі використовувалися результати робіт сучасних вчених, провідних лідерів, маркетологів, а також вітчизняних і іноземних фахівців у сфері управління проектами.

У дослідженні використовувалися різні наукові методи, такі як: теоретичний; статистичний; графічний; експертних оцінок; системно-інтеграційний. За основу роботи було взято діяльність процесу РМВОК, а також метод Delphi, який використовується для досягнення консенсусу між групою осіб щодо певної теми, де шукана інформація є суб'єктивною, а учасники розділені фізичною дистанцією.

Актуальність роботи очевидна, адже на момент карантину та перехід на дистанційну роботу, весь світ починає впроваджувати соціальні мережі у свій бізнес, як комунікацію між командою, постачальниками та клієнтами, а також як маркетинговий напрям щодо реалізації проекту.

Це дослідження можна використовувати як основу для подальших досліджень, що стосуються атрибутів соціальних мереж та їх наслідків для управління проектами. Дослідження обмежене відносно невеликим розміром вибірки та єдиним дослідницьким підходом.

*Ключові слова:* управління проектами, проектний менеджмент, соціальні мережі (СМ), СММ, концепція, РМВОК, команда проекту, маркетинг.

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	9
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ВИКОРИСТАННЯ СОЦІАЛЬНИХ МЕРЕЖ УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ .....	12
1.1 Процеси управління проектами .....	12
1.2 Віртуальні проектні команди .....	14
1.3 Концепція соціальних мереж в проектному менеджменті .....	16
1.4 Соціальні медіа та вимірювання рентабельності інвестицій .....	21
РОЗДІЛ 2 ДОСВІД ЗАСТОСУВАННЯ СОЦІАЛЬНИХ МЕРЕЖ У ПРОЕКТНОМУ МЕНЕДЖМЕНТІ.....	28
2.1 Методичний підхід для аналізу впливу соціальних мереж на проекту діяльність .....	28
2.2 Основні інструменти соціальних мереж .....	35
2.3 Використання СМ для віртуальних проектних команд.....	41
2.4 Формування гіпотез щодо соціальних мереж.....	44
РОЗДІЛ 3 ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ КОНЦЕПЦІЇ ВИКОРИСТАННЯ СОЦІАЛЬНИХ МЕРЕЖ У ПРОЕКТНОМУ МЕНЕДЖМЕНТІ.....	47
3.1 Анкетування та збір даних для дослідження .....	47
3.2 Аналіз даних дослідження .....	48
3.3 Наслідки та перевірка гіпотез дослідження .....	49
3.4 Обґрунтування концепції використання соціальних мереж на прикладі проекту «Інжир».....	53
ВИСНОВКИ.....	57
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ .....	<b>Помилка! Закладку не визначено.</b>
ДОДАТКИ.....	<b>Помилка! Закладку не визначено.</b>

## ПЕРЕЛІК УМОВНИХ СКОРОЧЕНЬ

PMBOK – a Guide to the Project Management Body of Knowledge (Довідник з управління проектами)

SMM – маркетинг у соціальних мережах

SM – соціальні мережі

IT – інформаційні технології

PMI – Інститут управління проектами

PMIS – інформаційних систем управління проектами

ROI – рентабельність інвестицій

eWOM – електронна усна комунікація

CIE – ефект впливу клієнта

SI – індекс липкості

CIV – показник впливу клієнта



## ВСТУП

Соціальні медіа широко використовуються у проектах різного типу як інструмент маркетингової стратегії. Як частина соціальних мереж, сайти соціальних мереж (СМ) дозволяють команді проекту, клієнтам та постачальникам з'єднуватися один з одним. СМ з кожним роком все більше стає взаємним засобом зв'язку між підприємством і клієнтами, особливо з моменту настання карантину. Здатність СМ охопити широке коло користувачів, їх низька вартість [3], а також те, що вони стали частиною життя звичайних громадян, є корисними для проектів щодо забезпечення привабливості маркетингової діяльності, підвищення обізнаності клієнтів та створення віртуальної мережі, брендової спільноти [21].

На даний момент є певний набір інструментів, які дозволяють створювати знання, взаємодіяти, співпрацювати та обмінюватися ними в мережі [50]. Kaplan і Haenlein класифікували соціальні медіа як групу інтернет-додатків, які створюють і обмінюються створеним користувачами контентом [56]. Соціальні медіа надають веб-сервіси, які дозволяють людям створювати загальнодоступні або непублічні профілі та ділитися ними зі списком інших користувачів [90].

Переваги використання концепції СМ для управління проектами були досліджені в різних бізнес-функціях, таких як страхування, продажі та маркетинг, охорона здоров'я, ІТ, наукові кола та уряд [69; 40; 60; 75; 78]. Вважається, що соціальні мережі змінюють організаційні процеси [72; 73], зокрема, створюючи віртуальні команди, і прийняття СМ також змінює віртуальну роботу [61].

Потреба в сучасних дослідженнях віртуальних команд постійно зростала протягом пандемії та взагалі останнього десятиліття [37]. Встановлено, що ефективні віртуальні команди вимагають орієнтації на завдання, адекватної комунікації та злагодженої соціальної динаміки [67]. Одним із обмежувальних факторів для віртуальної команди проекту було визначено відсутність взаємодії

між членами команди. Це пояснюється різними факторами, такими як довіра, міжособистісні стосунки, культурні відмінності, лідерство та використання відповідних технологічних платформ [27].

На середовище проектної команди все більше впливають скорочення часу циклу, зростання очікувань клієнтів і зростаючий тиск з боку зацікавлених сторін щодо покращення виконання проекту [62]. Ефективне управління проектами стало вирішальним для стійкості організацій [13], а спеціалісти з управління проектами повинні бути постійно інноваційними, щоб залишатися конкурентоспроможними [16].

Проекти, як правило, розглядаються як соціальні практики [100]. Багато дослідників виявили, що технології можуть підвищити ефективність проектних операцій [36; 70; 72; 73]. Роза та ін. виявили, що 54,5 відсотка організацій використовують СМ під час управління проектами, а Mutua виявив, що використання інструментів СМ, таких як Facebook, Twitter і LinkedIn, покращило процеси проекту та допомогло обійти проблеми. Однак застосування не є широко поширеним, що можна пояснити проблемами безпеки та навчанням, необхідним для працівників, які не знайомі з такими інструментами, особливо старших поколінь [91].

Ця кваліфікаційна робота доповнює наявну літературу щодо концепції проектного менеджменту, зосереджуючи увагу на використанні інструментів СМ та конкретних ролях, які вони відіграють та можуть відігравати в управлінні проектами. У роботі розглядаються як питання, які інструменти СМ найбільше підходять для конкретної проектної діяльності, так і те, що гальмує прийняття. Збір знань з управління проектами (РМВОК), розроблений Інститутом управління проектами (РМІ), є найбільш широко використовуваною інформаційною областю проектів і стала основою для більшої частини освіти та практики управління проектами в усьому світі [24]. РМВОК має глобальний тираж 6,19 мільйонів і 889 950 сертифікованих спеціалістів з управління проектами [83].

У цій роботі за основу для практичної частини було прийнято діяльність процесу РМВОК. На мою думку будь-яка робота або дослідження вимагає узгодження поглядів. Тож дослідження Delphi було визначено як найбільш прийнятний метод для цієї роботи. Дослідження Delphi збирає неупереджену думку експертів від досвідчених практиків. Американськими студентами було проведено дослідження з двома раундами анкет з підтверджувальними інтерв'ю з експертами-професіоналами проектів, включаючи менеджерів проектів, директорів проектів, консультантів з управління проектами та тренерів з управління проектами, які використовують СМ для управління проектами.

У розділах представлено теоретичне підґрунтя для дослідження шляхом роз'яснення літератури щодо РМВОК, віртуальних проектних команд, поточного використання СМ та категорій соціальних мереж. Також пояснюється метод дослідження та концепція використання СМ щодо управління проектами. Результати контекстуалізовані до категорій інструментів СМ, які сприяють ефективності віртуальної команди в рамках проектної діяльності. Висвітлено вразливі місця та труднощі, пов'язані з використанням інструментів СМ. Насамкінець пропонуються рекомендації щодо подальших досліджень [53].

# РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ВИКОРИСТАННЯ СОЦІАЛЬНИХ МЕРЕЖ УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ

## 1.1 Процеси управління проектами

Завдяки поширенню Crawford та інших, у цій роботі ми використовуємо матрицю груп процесів РМВОК і областей знань як основи операційного процесу управління проектами [24, 83]. Хоча РМІ (США) визнала внесок гнучкої практики для включення концепцій бережливого управління проектами у РМВОК версії 6, адаптивність гнучкої практики переважно зосереджена на ІТ та проектах розробки програмного забезпечення [23, 46] і не широко використовується в інших галузях [96].

РМВОК поділяє проекти на п'ять груп процесів: ініціювання, планування, виконання, моніторинг, контроль та закриття. Групи процесів включають до десяти областей знань. Сума галузей знань і груп процесів створює матрицю з 47 процесів. Сфери знань РМВОК є такими:

1. Управління інтеграцією проекту – включає в себе технологічні дії з розробки статуту проекту, розробки плану управління проектом, керівництва та керування проектною роботою, моніторингу та контролю роботи проекту, виконання інтегрованого контролю змін та закриття проекту або фази. Ці процеси визначають, визначають, поєднують та координують різні процеси та діяльність з управління проектом на всіх етапах проекту.

2. Управління обсягом проекту – воно включає процеси, необхідні для охоплення обсягу проекту. Діяльність процесу включає планування обсягів управління, збір вимог, визначення обсягу, створення структури розбивки робіт, перевірку обсягу та контролю.

3. Управління часом проекту – воно фіксує роботу, необхідну для визначення діяльності, послідовності дій, оцінки ресурсів, оцінки тривалості та, нарешті, розробки розкладу проекту. Також включено механізм для внесення

будь-яких змін до базової лінії розкладу, процес, який називається розкладом контролю.

4. Управління вартістю проекту – дозволяє визначити бюджет проекту за допомогою процесу планування витрат, оцінки витрат, визначення бюджету та витрат контролю.

5. Управління якістю проекту – забезпечує виконання всіх заходів щодо виконання та виконання стандартів якості проекту. Він включає в себе технологічні дії з планування управління якістю, забезпечення якості та контролю якості.

6. Управління людськими ресурсами проекту – включає в себе процеси, які складають штатний план із механізмами придбання, розвитку та управління командою проекту.

7. Управління комунікаціями проекту – включає діяльність, яка по-перше стосується інформаційних потреб зацікавлених сторін проекту, по-друге представлена вчасно та належним чином, щоб проект міг ефективно розвиватися. Діяльність процесу, яка досягає цих результатів, — це планування управління комунікаціями, управління комунікаціями та контроль комунікацій.

8. Управління ризиками проекту – воно включає ідентифікацію ризиків для проекту, проведення якісного та кількісного аналізу ризиків, визначення пріоритетів ризиків та чисельний аналіз ризиків щодо впливу на витрати, коли реалізуються заходи реагування на ризики. Він також включає механізм контролю ризику за допомогою моніторингу та відстеження діяльності.

9. Управління закупівлями проекту – включає процеси, необхідні для придбання товарів і послуг для проекту. Він охоплює такі аспекти, як типи контрактів, що присуджуються продавцям, і різні механізми відбору продавців, де детально описується, як завершити та закрити закупівельну діяльність. Залучені процеси включають планування управління закупівлями, проведення закупівель, контроль закупівель та закриття закупівель.

10. Управління зацікавленими сторонами проекту – воно зосереджується на визначенні зацікавлених сторін для проекту та впровадженні відповідних стратегій взаємодії, щоб гарантувати, що зацікавлені сторони залишаються задоволеними протягом усього проекту. Діяльність процесу включає визначення зацікавлених сторін, планування управління зацікавленими сторонами, управління залученням зацікавлених сторін та контроль залучення зацікавлених сторін [53].

Це дослідження спрямоване на те, щоб зрозуміти сприйняття респондентами внеску інструментів СМ у групи процесів РМВОК та сфери знань.

## **1.2 Віртуальні проектні команди**

Члени віртуальної команди проекту часто розташовані в різних географічних регіонах, мають обмежене знайомство між членами команди та покладаються на електронне спілкування [27, 79]. Віртуальні команди мають труднощі у створенні довіри та генерації синергії між членами [81]. Різні культурні норми та мови можуть призвести до затримок у розвитку ефективних команд [42, 81]. Згідно з роботою Lin та інших [67], згуртованість, побудова відносин і спілкування визначають ефективність віртуальних команд. Координація вказує на ступінь єдності між членами команди, і для цього потрібно як спільне бачення мети, так і завдань [104]. Paul та ін. [81] виявили, що завдяки покращенню координації команди підвищили довіру та згуртованість команди.

Robert та ін. [88] припустив, що довіру у віртуальному командному середовищі можна визначити на двох рівнях: швидка довіра та довіра на основі знань. Швидка довіра розвивається в середовищах, де команда має фіксований термін життя і раніше не працювала разом. Вони часто працюють під тиском обмежених термінів і не мають часу налагодити стосунки. Потім члени команди засвоюють довіру з поточних знань членів їхньої команди та характеристик, які

вони демонструють Jarvenpaa та Leidner [51]. Розвиток довіри в сценарії, заснованому на знаннях, залежить від поведінкових аспектів і взаємодій, які демонструють члени команди. На довіру особливо впливають культурні та тимчасові відмінності [51], а також її можуть ускладнювати мовні бар'єри, поширені у віртуальних середовищах [76].

Легкість і швидкість доступу до інформації в поєднанні з багатшим досвідом для користувачів є одними з ключових переваг використання інструментів СМ [50]. Зокрема, сайти соціальних мереж є ефективним способом для організацій охопити групи зацікавлених сторін [82, 101]. Організації можуть використовувати такі інструменти СММ, як Facebook, для спілкування з потенційними клієнтами, а також можуть використовувати інструменти СМ для залучення майбутніх співробітників [17]. Evans та ін. [33] стверджують, що інструменти СМ сприяють ефективному управлінню знаннями та забезпечують доступ до інформації для ефективного прийняття рішень [54]. Це робиться шляхом усунення культурних перешкод, які можуть переважати під час спілкування віч-на-віч. Хоча соціальні мережі надають організаціям альтернативну платформу для взаємодії зі своїми клієнтами, потенціал використання СМ для інноваційних послуг майже не використовується [69]. Це може бути пов'язано з проблемами під час впровадження СМ. Наприклад, під час впровадження вікі важливо розуміти мету та зручність використання вікі, інтегрувати вікі в поточне робоче середовище, розуміти соціальні проблеми, які можуть проявитися, а також роль керівництва та організаційної культури, яка підтримує знання – спільна діяльність [58].

Концепція віртуальної команди швидко інкапсулює команди проектів, оскільки вона забезпечує кращу компетенцію, необхідну для успішного виконання проектів на додаток до інших переваг, таких як потенційна економія витрат за рахунок найму висококваліфікованих і компетентних працівників із країн з низьким рівнем заробітної плати. Команда працює так само, як і будь-яка інша проектна команда, не усвідомлюючи, що члени команди не розташовані

разом. Коли команда проекту використовує інструменти СМ, вони створюють віртуальне середовище, де члени команди ніколи не отримають можливості зустрітися віч-на-віч. Однак вони зобов'язані виконувати та виконувати завдання проекту.

У віртуальному середовищі члени команди покладаються на інструменти СМ, щоб створити враження та створити товариські стосунки всередині команди проекту. Ненавмисно, якість обміну знаннями та інформацією між членами команди залежатиме від здатності технології за допомогою правильних інструментів СММ передавати необхідну інформацію між членами команди та між ними [18]. Таким чином, ефективність віртуальної команди буде залежати від базової технології та відповідних інструментів СМ, що використовуються. Різноманітність інструментів СМ з багатьма функціями та функціями, доступними сьогодні, означає, що члени команди мають різноманітні варіанти та можуть вибрати інструмент(и) СМ, які найбільше підходять для їхніх комунікаційних потреб. [53]

Оскільки через СМ обмінюється все більше рішень і повідомлень, вплив СМ на ефективність проектної команди стає все більш помітним. Аналізуючи використання інструментів СМ для кожного з процесів РМВОК та потенційне покращення, яке вони приносять у віртуальність команди проекту, можна оцінити внесок СМ у проектні групи. Вважається, що ефективність віртуальної команди залежить від конструкцій побудови відносин, згуртованості та координації [52].

### **1.3 Концепція соціальних мереж в проектному менеджменті**

Дослідження соціальних медіа вийшли за рамки початкових досліджень, зосереджених на ефективному застосуванні соціальних медіа. З'являються різні напрямки досліджень, оскільки академічний інтерес до соціальних медіа продовжує зростати. Наприклад припускається, що один потік досліджень намагається визначити, що таке додатки соціальних мереж, і класифікувати типи



додатків соціальних медіа на основі їх унікальних характеристик, тоді як інший потік досліджень намагається встановити типи додатків соціальних медіа, які організації використовують, і як певні типи сприяють створенню та підтримці відносин між організаціями та клієнтами. Є й кілька інших досліджень, які досліджують вплив соціальних медіа на організаційні процеси, включаючи продажі, брендинг, розробку продуктів, управління людськими ресурсами, обслуговування клієнтів та управління знаннями. Ці ефекти в кінцевому підсумку впливають на практику та результати діяльності в організації. Крім того, ці дослідження показують, як соціальні медіа змінюють різні аспекти процесів і структури організації. Під структурою науковці мають на увазі контекст, у якому здійснюються моделі діяльності у відношенні до мети організації. Процес відноситься до систематичної серії дій, спрямованих членами організації до досягнення мети [74].

З вищесказаного, а також із зростаючого обсягу літератури можна зробити висновок, що соціальні медіа «представляють один із найбільш трансформуючих впливів інформаційних технологій на бізнес, як у межах, так і поза межами фірм»; це перетворення стверджується, що вони виходять за рамки маркетингу та поведінки споживачів, як бізнес ставиться до співробітників, для обміну знаннями та досвідом в організаціях, руйнування таких галузей, як новини та видавнича справа, і перевизначення інших, таких як роздрібна торгівля.

Уряд та місцеві ради вже давно прийняли інструменти СМ [25] як недороге рішення для збору та обміну інформацією. Наприклад, австралійський уряд прийняв СММ як механізм для надання своїх послуг, таких як онлайн-претензії щодо виплат та відшкодувань медичного страхового полюсу та Департаменту у справах ветеранів [78]. Шість шведських муніципалітетів утворили співпрацю для створення веб-інструменту з відкритим кодом, який відстежує успіхи учнів у школі та спілкується з батьками та вчителями [34]. На Північному Кіпрі інструменти СМ використовувалися для надання інвалідам оновленої інформації про освітні та туристичні можливості [6].

Приватний сектор дуже швидко прийняв СММ. Barnes та ін. [9] виявили, що 73% компаній зі списку Fortune 500 мають активні акаунти в Twitter, а 66% мають сторінки у Facebook. Parveen та ін. [80], вивчаючи організації в Південній Кореї, Австралії та Малайзії, виявили, що майже всі корпоративні веб-сайти пропагують свою присутність СММ. Вони також прийшли до висновку, що використання СММ сприяло покращенню досвіду клієнтів, що призвело до покращення пізнаваності бренду, розширення можливостей доступу до інформації та обміну [56], а також зниження витрат на рекламу та обслуговування клієнтів. Наприклад, у сфері маркетингу охорони здоров'я СММ надає нові можливості для представників громадськості для надання зворотного зв'язку, а для постачальників рішень – інтегрувати повідомлення про громадське здоров'я, такі як вакцинація для дітей, шкідливі наслідки куріння, вживання алкоголю в середньому віці, здорове харчування та багато іншого [40].

Атрибути інструментів спільних технологій включають доступність і синхронність (можливість доступу до інформації в будь-якому місці та в будь-який час), електронне сприяння (вбудовані інструменти для пом'якшення взаємодії учасників) та електронну пам'ять [85]. Деякі інструменти, які підпадають під визначення спільної технології, — це подкасти, блоги, вікі, чатові платформи, відеоконференції та системи обміну повідомленнями або електронною поштою [84]. Ці інструменти віддають перевагу телефонам через мовні відмінності, які створюють різну швидкість засвоєння [59]. Доречно зрозуміти різні категорії інструментів СМ. Класифікація в основному здійснюється на основі функцій, які пропонують інструменти СМ.

Окрім соціальних вимог координації проекту, проект має три соціально-поведінкові ролі: створення контексту, культурний зв'язок та політичне посередництво [26]. Соціальні мережі розглядаються як інструмент, який може сприяти швидшій інтеграції нових співробітників [63]. Однак існує мізерна література щодо використання СМ в управлінні проектами. Whited [102] визначив, що СМ позитивно вплинули і покращили комунікацію проектної

команди, і що інструменти швидко засвоюються, оскільки вони захоплюють у використанні, швидкі, легкі, сучасні та організовані. Ngai, Тао та ін. [72, 73] запропонували, щоб інструменти СМ були класифіковані на основі точки зору соціального капіталу рівня взаємодії, що забезпечується інструментами. Спільний доступ до фотографій і відео класифікується як інструменти СМ слабкої інтенсивності, тоді як інструменти, що дозволяють безпосередню взаємодію між користувачами, створюючи віртуальну спільноту, як інструменти СМ із сильною інтенсивністю.

Dolan [29] класифікував інструменти СМ на чотири групи: спільні проекти, блоги, контент-спільноти та соціальні мережі, щоб визначити переваги та проблеми, пов'язані з використанням соціальних мереж у середовищі проекту. Також він підкреслив можливість охоплення ширшої аудиторії і залучення зацікавлених сторін як одні з ключових переваг використання інструментів СМ і запропонував необхідність розробки відповідної політики для регулювання ефективного використання інструментів СМ у проектах.

Remidez та ін. [87] підкреслили, що соціальні медіа можуть відігравати значну роль у комунікації проекту. У їхньому дослідженні було вивчено дев'ять інформаційних систем управління проектами (PMIS) від різних постачальників і визначено рівень можливостей СМ, який був інтегрований в PMIS. Harrin [44] визначив, що використання соціальних мереж в проектах може призвести до генерації великої кількості даних і що користувачі можуть бути перевантажені обсягом комунікації. Також він поставив під сумнів готовність команди проекту погодитися на використання інструментів СМ та зобов'язання, необхідні від команди, щоб вони працювали.

Troukens [98] представив опитування, проведене PMI Belgium Chapter, щодо використання СМ спільнотою управління проектами з квітня по червень 2011 року. Він класифікував інструменти СМ на 13 категорій, наведених у таблиці 1.1.

Таблиця 1.1

## Категорії СМ та пов'язані з ними інструменти

№	Категорія СМ	Інструменти СМ
1	Мікроблоги	Twitter, Tumblr, Plazes, Twitpic, Jaiku, Plurk, Wikis
2	Публікації	SharePoint, Joomla, Drupal, WordPress
3	Поширення	YouTube, Dropbox, SlideShare, Flickr, CrowdStorm, Instagram
4	Соціальні мережі	Facebook, LinkedIn, Hi5, Ning, Myspace, Yammer
5	Обговорення	Skype, Google Talk, Yahoo, Messenger, MSN Messenger, SMF, Ohobb, MS Office Communicator
6	Планування	Project Manager.com, ZOHO Project, Basecamp, Huddle, TeamBox
7	Організація подій	Eventbrite, Eventful, Doodle, Meetup
8	Пряма трансляція	Yahoo Live!, Qik, Justin.tv, Upstream.tv
9	Поради	TripAdvisor, Epinions, Yelp!, Customer Lobby
10	Моніторинг шуму	Nielsen Buzz Metrics, Alterian SM2, Sysomos
11	Кар'єра	Monster, BCentral, Career Builder, Step Stone
12	Краудсорсинг	Crowd Spring, Innocentive, Test, Topcoder
13	Ігри	Zynga, CrowdPark, Farmville, Second Life, WarCraft, Lord of The Rings Online

Це дослідження має подібну спрямованість, як дослідження Troukens, але розширює дослідження, щоб зрозуміти інструменти, які використовуються на кожному етапі проекту, і визначає проблеми, пов'язані з використанням СМ. У дослідженні використовуються 8 з 13 категорій, описаних Troukens. До таких категорій належать мікроблоги, публікація, обмін, соціальні мережі, обговорення, організатор подій, поради та кар'єра. Інша категорія – ведення блогів, яка включає вікі та тематичні блоги, стала дев'ятою категорією. Інші чотири категорії (трансляція в прямому ефірі, моніторинг шуму, краудсорсинг та ігри для кількох гравців) були визнані непридатними для діяльності з управління проектами, тоді як категорія планування СМ була включена як частина

видавничої категорії. Концептуальна основа, яка отримана з літератури, представлена на рисунку 1.1.

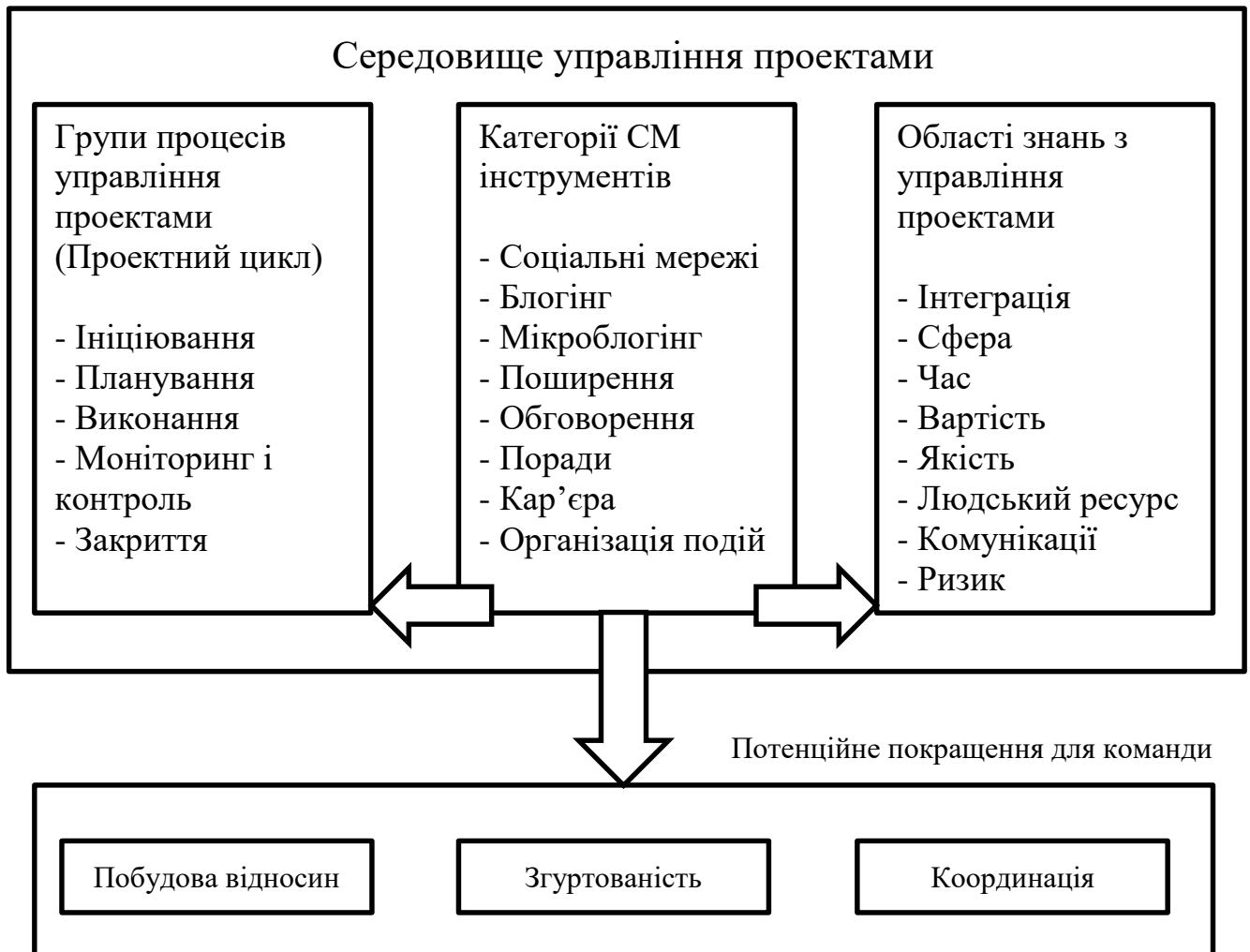


Рисунок 1.1 – Концептуальна основа

Концептуалізація надає фокуси для розуміння використання інструментів СМ для ефективності віртуальної команди в проектах [53].

#### 1.4 Соціальні медіа та вимірювання рентабельності інвестицій

Рентабельність інвестицій (ROI) – це співвідношення між прибутком та інвестиціями, які генерують цей прибуток, і широко використовується для дослідження ефективності інвестицій. Як стверджує Kaske та інші підкреслюють, що керівникам постійно доводиться розглядати компроміси між

конкуруючими стратегічними маркетинговими ініціативами. І їх рішення значною мірою ґрунтуються на максимізації прибутку. Автори далі пояснюють, що традиційні показники рентабельності інвестицій мають різні проблеми, які необхідно вирішити при встановленні значущого показника для соціальних медіа, оскільки: (1) показники рентабельності інвестицій ігнорують довгостроковий вплив капіталу бренду, що може призвести до недооцінки фінансового впливу, ініціативи соціальних мереж і створення прогнозів на майбутні періоди часу будуть неточними; (2) вище керівництво дуже покладається на фінансові показники; однак таких показників недостатньо для кількісної оцінки та виправдання маркетингових інвестицій, що вимагає використання нефінансових показників. Однак останнім «загалом не вистачає рівня схвалення, яким користуються тверді фінансові показники», незважаючи на те, що вони все частіше використовуються. Від того, наскільки ефективною буде ініціатива в соціальних мережах, залежатиме те, чи впроваджують компанії соціальні медіа. Тому що вони знають, що SNS працюють, або тому, що бояться не використовувати їх. Взагалі, скільки компанія вирішить інвестувати в соціальні медіа та скільки вони будуть продовжувати витрачати, залежатиме від того, наскільки ефективною буде ініціатива в соціальних мережах та наскільки це довгострокова перспектива: вимірювання рентабельності інвестицій/ефективності соціальних медіа є ключовим фактором довгострокового успіху такої діяльності, як маркетинг у соціальних мережах.

Таким чином, рентабельність інвестицій задовольняє потребу бізнесу в одержанні відчутного прибутку від інвестицій. Однак, як свідчить література, існує ряд нових показників, які необхідно враховувати при розгляді соціальних медіа та, наприклад, маркетингу. Вважається, що маркетинг у соціальних мережах помітно відрізняється від інших традиційних методів маркетингу в багатьох аспектах. Наприклад, у порівнянні з традиційним маркетингом, соціальні медіа/цифровий маркетинг дають змогу створювати швидші та простіші маркетингові кампанії, швидше і ширше охоплювати більшу аудиторію

та легше вимірювати ефективність компанії за допомогою аналітик. Відповідно, кажуть, що потрібно мати іншу увагу та стратегію для досягнення більш позитивного іміджу та лояльності бренду [74].

Раніше такі показники, як частка ринку та обсяг продажів, були одними з головних показників, які використовувалися для вимірювання ефективності маркетингу. Існують спроби виміряти ефективність соціальних медіа за допомогою лайків, коментарів, рейтингів, кліків та зміни частки ринку. Дослідження розрізняють різні типи показників, як-от показники на основі активності (підписки, лайки, поширення), показники на основі результатів (розмови), показники обсягу (кількість шанувальників, лайків, публікацій) і показники настрою (надають інформацію про загальні емоції потоки соціальних мереж). Однак деякі дослідники стверджують, що активність у соціальних мережах невимірна, а інші стверджують, що не всі заходи безглузді, і дані слід інтерпретувати та аналізувати з великою обережністю. Також підкреслюють, що раніше для вимірювання ефективності онлайн-реклами використовувалися прості показники, такі як кількість унікальних відвідувачів, кількість переглядів сторінок і ціна за клік, і що тепер для вимірювання використовуються різні показники ефективності: залучення, трафік, обслуговування клієнтів, бесіди тощо, які свідчать про те, що різні автори використовують різні підходи та показники до рентабельності інвестицій у соціальних мережах. Було також чітко поставлене запитання: «Чи можете ви виміряти рентабельність інвестицій вашого маркетингу в соціальних мережах?» і була однозначна відповідь «так», доки організації готові забути традиційні підрахунки рентабельності інвестицій. Замість того, щоб наголошувати на власних маркетингових інвестиціях і розраховувати прибуток з точки зору реакції клієнтів, автори маркетингових видань пропонують менеджерам почати з розгляду мотивації споживачів використовувати соціальні медіа, а потім виміряти інвестиції в соціальні медіа, які клієнти роблять під час взаємодії з брендами маркетологів. Таким чином, рентабельність інвестицій не завжди може бути виміряна у фінансових термінах,

а в термінах поведінки клієнтів (інвестицій споживачів), пов'язаних із певною платформою соціальних медіа. Інвестиції споживачів можуть включати такі показники, як кількість відвідувань і час проведений на веб-сайті, валентність онлайн-оглядів і наприклад кількість публікацій у Twitter про бренд. Ці інвестиції можуть бути застосовані для вимірювання ключових маркетингових результатів, таких як зміна залучення клієнтів, зміна впізнаваності бренду та збільшення електронних комунікацій із вуст в уста (eWOM). Для маркетологів важливо зосередитися на цілях, які дозволяють їм зосередитися на цінності використання середовища соціальних мереж. У середовищі соціальних медіа маркетологам надається можливість розробляти програми соціальних медіа, які можуть допомогти у досягненні цілей компаній, таких як проінформованість, залучення та комунікація з уст в уста. Показники для програм соціальних медіа повинні залежати від цілей [74]. Також наведемо заходи, які використовуються в контексті маркетингу у соціальних мережах:

1) Впізнаваність бренду. Поінформованість про бренд означає силу присутності бренду в свідомості споживача. Це відіграє важливу роль у знаннях споживачів про бренд, що допомагає їм розпізнати та згадати бренд та впливати на клієнтські наміри щодо покупки. Споживачі, які мають високу свідомість бренду, вважають, що бренди представляють їх статус. Компанії використовують соціальні мережі для надання інформації та підвищення обізнаності споживачів про свій бренд. Свідомість бренду може вплинути на споживачів, щоб вони поділилися своїм досвідом та надали іншим споживачам посилення через платформи соціальних мереж (Ісмаїл 2017). Попередні дослідження виявили позитивний зв'язок між маркетингом у соціальних мережах та поінформованістю про бренд. Наприклад, було виявлено позитивний вплив маркетингу в соціальних мережах на свідомість бренду модних товарів в Індонезії.

Традиційно поінформованість про бренд вимірювалася за допомогою досліджень та опитувань. В Інтернеті маркетологи можуть використовувати такі



показники, як пошуковий рейтинг, кількість згадок бренду, кількість унікальних відвідувань веб-сайтів та кількість повторних відвідувань веб-сайту.

Щоб підвищити обізнаність споживачів про бренд, менеджери можуть надавати інформативні та привабливі новини про продукт і послуги, які пропонує бренд, і використовувати гарантії щодо ціни та якості. Крім того, менеджери повинні створювати групи спільнот на платформах соціальних мереж, використовувати програми лояльності клієнтів і надавати знижки для споживачів, які використовували соціальні мережі для покупки.

2) Залучення/відносини з клієнтами. Залучення клієнта визначається як багаторазова задоволена взаємодія між клієнтом і компанією. Залучення клієнта посилює емоційний зв'язок клієнта з компанією, продуктом або брендом. Залучення клієнтів відіграє важливу роль у прогнозуванні ефективності бізнесу та збільшенні продажів. Безсумнівно, компанії повинні будувати міцні відносини зі своїми існуючими клієнтами. Було відслідковано позитивний зв'язок між повідомленнями в соціальних мережах і залученням клієнтів у Китаї з їхнього дослідження на платформі мікроблогів Sina Weibo, яка схожа на Twitter. Інше дослідження показало, що маркетинг у соціальних мережах позитивно впливає на відносини з клієнтами, що, у свою чергу, позитивно впливає на наміри споживачів щодо покупки в контексті розкішних модних товарів у Південній Кореї. Для компаній важливо налагоджувати довірені та інтимні стосунки зі своїми існуючими клієнтами. Компанії повинні надавати розважальні аспекти вмісту та діяльності соціальних медіа: кожна діяльність, яку дозволяють соціальні медіа, повинна забезпечувати розвагу клієнту.

Також були спроби надати показники взаємодії з клієнтами, де вона вимірюється як формуюча змінна, яка включає коментарі, лайки та повторні публікації. Для вимірювання залученості автори пропонують досліджувати співвідношення лайків (кількість лайків/загальна кількість підписників), коментарів (кількість коментарів/загальна кількість підписників) та репостів (кількість репостів/загальна кількість підписників). Деякі автори, з іншого боку,

стверджують, що вимірювати зацікавленість споживачів може бути проблематично. Наприклад, припускають, що такі конструкції, як «залучення споживача до бренду», залишаються невловимими конструкціями для визначення, концептуалізації та операціоналізації як у контексті соціальних медіа, так і в ширшій поведінці споживача та маркетинговій перспективі. У зв'язку з цим виникає питання «чи ми насправді вимірюємо концепції/бажані результати, такі як залучення споживачів, і чи достатні показники, які ми використовуємо?»

3) Електронна усна комунікація (eWOM). eWOM визначається як «динамічний і безперервний процес обміну інформацією між потенційними, реальними або колишніми споживачами щодо продукту, послуги, бренду чи компанії, який доступний багатьом людям та установам через Інтернет». Комунікації eWOM відіграють важливу роль у прийнятті споживачем рішення про купівлю. Попередні дослідження показали, що eWOM може вплинути на прийняття споживачем інформації, ставлення до продукту/послуги/бренду/компанії та поведінку при покупці. Визнається, що маркетингологи прагнуть створити позитивний eWOM за допомогою соціальних мереж [74].

Враховуючи важливість eWOM, для компаній важливо стежити за розмовами eWOM, пов'язаними з їх брендом/продуктом/послугою/компанією, які відбуваються в середовищі соціальних медіа. Завдяки цьому компанії можуть мати доступ до цінної інформації, а також до впливових людей («впливових осіб») — осіб, які впливають на поведінку інших і зацікавлені в продуктах або послугах компанії. Використовуючи інфлюенсерів, відстежуючи позитивні eWOM і пов'язуючи це зі зростанням продуктів і брендів, компанії зможуть розробляти більш ефективні компанії в соціальних мережах і, «як наслідок, почнуть бачити покращені фінансові результати, більше залучення клієнтів та підвищення впізнаваності бренду». Компанії можуть стимулювати впливових людей за допомогою відчутних переваг, таких як безкоштовні та/або

нематеріальні переваги, такі як визнання в соціальній мережі, щоб поширювати позитивний eWOM і створювати галас навколо продуктів і послуг компанії. Однак важливо орієнтуватися на впливових осіб, які особливо зацікавлені в категорії послуг і продуктів компанії. Було розроблено три нові показники для обчислення ефекту та значення впливу соціальних медіа: по-перше, ефект впливу клієнта (CIE), який спрямований на вимірювання впливу користувача на інших користувачів мережі. По-друге, індекс липкості (SI) має на меті ідентифікувати впливових осіб, які люблять говорити про певний продукт/послуги та інші типи тем, які обговорювали ці впливові особи. По-третє, показник впливу клієнта (CIV) враховує вплив особи на інших клієнтів і перспективи для вимірювання грошових прибутків або збитків, отриманих від кампанії в соціальних мережах. Стосовно компанії з виробництва морозива під назвою Nokey Rokey, яка використовувала процес із семи кроків і зазначені показники, автори стверджують, що компанія досягла зростання доходу від продажів на 40%, рентабельності інвестицій у соціальних мережах на 83% і 49% впізнаваності бренду.

Щоб виміряти комунікації eWOM, компанії можуть використовувати кількість «лайків», кількість ретвітів/репостів, поширення, вхідні посилання, цитування на інших сайтах, теги в соціальних закладках, кількість опублікованих оглядів, валентність оглядів, кількість а також валентність відповідей і кількість посилань на огляди на інших сайтах [74].

## РОЗДІЛ 2 ДОСВІД ЗАСТОСУВАННЯ СОЦІАЛЬНИХ МЕРЕЖ У ПРОЕКТНОМУ МЕНЕДЖМЕНТІ

### 2.1 Методичний підхід для аналізу впливу соціальних мереж на проектну діяльність

У цьому дослідженні ми розглянемо інструменти СМ та техніку Delphi, як окремий інструмент дослідження. На рисунку 2.1 відображено процес дослідження.

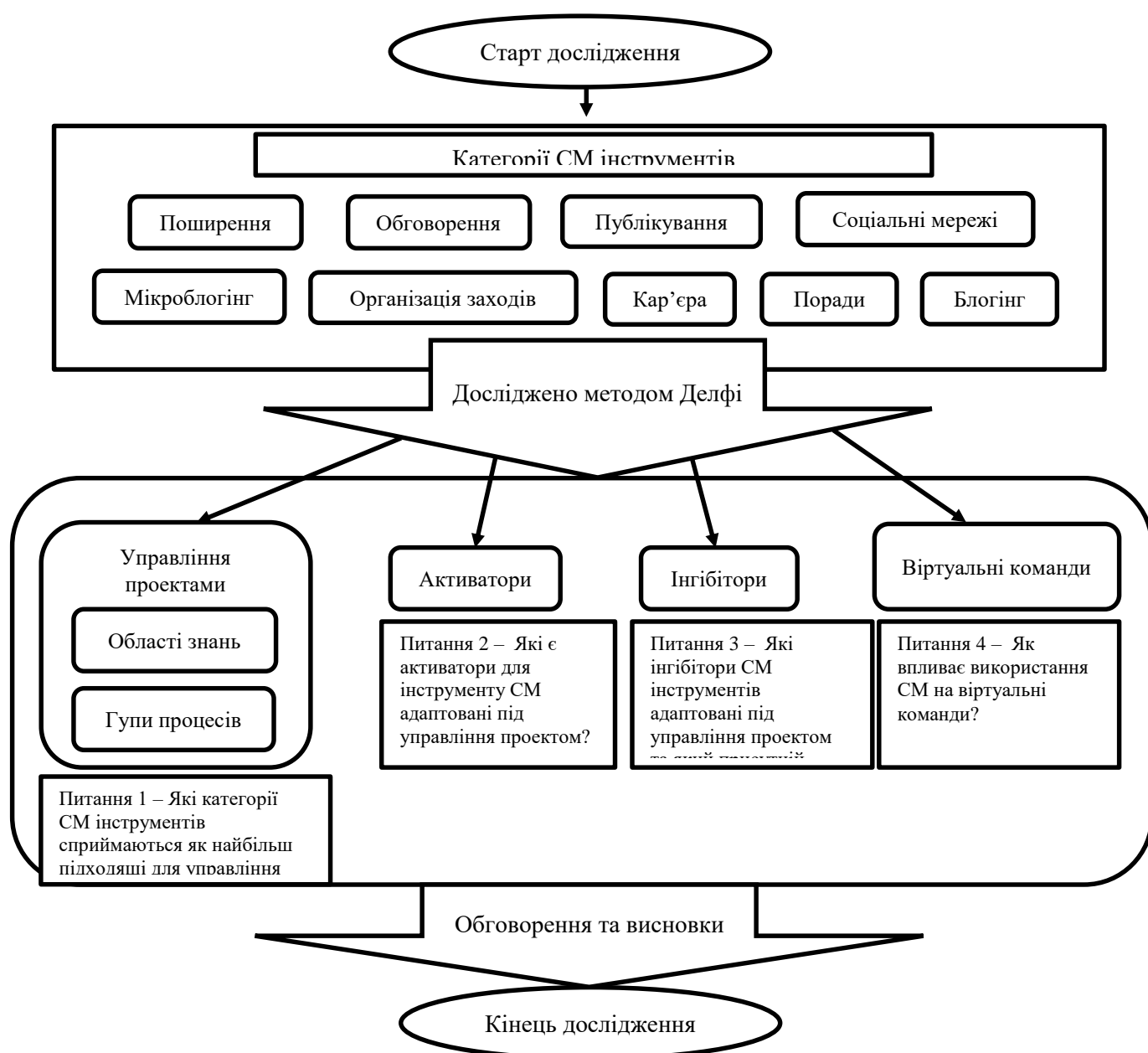


Рисунок 2.1 – Процес дослідження з використанням СМ та Delphi

## 1) Техніка Delphi

Техніка Delphi є гарним інструментом дослідження, коли є неповні знання про проблему чи явище [95]. Він використовується для досягнення консенсусу між групою осіб щодо певної теми, де шукана інформація є суб'єктивною [14], а учасники розділені фізичною дистанцією. Yousuf [103] окреслив ситуації, коли дослідження Delphi може бути доречним, і це включає ситуації, коли досліджуваний предмет може бути не придатним для будь-якої точної аналітичної техніки і який може отримати користь від колективного погляду. Труднощі зібрати групу експертів в одному місці, а також обмеження часу та вартості були визначені як причини використання дослідження Delphi [103].

Ключовим аспектом цього типу дослідження є вибір експертів-панелістів [38]. Hsu та інші [48] запропонували, що вибір відповідної теми для дослідження Delphi є, ймовірно, найважливішим аспектом, оскільки думки експертів отримуються за короткий проміжок часу, а якість зворотного зв'язку, як правило, залежить від досвіду та знайомства учасників з темою. Знання та досвід з питань, що досліджуються, здатність та бажання брати участь, здатність приділяти достатньо часу дослідженню та ефективні комунікативні навички є передумовами для участі в дослідженні Delphi [1].

Учасники американського дослідження були відібрані з організацій, які мали підрозділи на континентах Америки (США, Канада, Чилі, Бразилія та Колумбія), Азії (Індія, Іран та Непал), Азіатсько-Тихоокеанського регіону (Малайзія, Таїланд, Сінгапур, Тайвань, Філіппіни, В'єтнам, Австралія та Нова Зеландія), Європа (Франція, Німеччина, Нідерланди та Польща), Африка (Південна Африка, Гана, Кенія та Нігерія) та Близький Схід (Саудівська Аравія, Об'єднані Арабські Емірати та Оман). Критерії відбору були такими:

- більше 15 років досвіду роботи (з мінімальним стажем роботи з управління проектами 5 років);
- представництво з різних галузей промисловості – консалтингу, уряду, будівництва, ІТ-послуг, нафти і газу та наукових кіл [53].

Інструмент американського дослідження складався з двох анкет, які містили як відкриті, так і закриті запитання. Використана класифікація інструментів СМ наведена в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Класифікація/категорії інструментів СМ, використаних для цього дослідження

№	Категорія СМ	Приклади СМ інструментів
1	Мікроблоги	Twitter, Tumblr, Plurk
2	Блогінг	Wikis
3	Публікації	SharePoint, Drupal, WordPress, Wix
4	Поширення	YouTube, Dropbox, SlideShare, Instagram
5	Соціальні мережі	Facebook, LinkedIn, Myspace, Yammer, Microsoft Messenger
6	Обговорення	Skype, Google Talk, MS Office Communicator
7	Організація подій	Eventbrite, Eventful, Doodle, Meetup
8	Поради	TripAdvisor, Epinions, Yelp!, Customer Lobby
9	Кар'єра	Monster, Seek.com, Career Builder, Step Stone

Загальна кількість учасників американського дослідження Delphi склала 32. Серед них 78% респондентів були чоловіками і 64% респондентів були старше 40 років. З точки зору досвіду, усі мали понад п'ять років досвіду безпосереднього управління проектами, тоді як 64 відсотки мали досвід понад 10 років, а 37 відсотків – понад 15 років. У цьому дослідженні було використано три раунди дослідження Delphi.

У першому турі 32 учасники були запрошені до анонімної участі у заповненні онлайн-анкети. У центрі уваги цього опитування було визначення ступеня використання інструментів СМ для проектної діяльності. Опитування досліджувало, чи використовували учасники інструменти СМ для проектної діяльності, і якщо так, то які інструменти. Опитування було поділено на підрозділи таким чином:

Розділ А: Вступ – тут представлено вступний розділ до цього дослідження.

Розділ В: Демографічна інформація (Запитання 1–6) – визначена стать, віковий діапазон, географічний регіон, багаторічний досвід управління проектами, область знань та поточна роль учасника.

Розділ С: Категорія проекту (Запитання 7–10) – У цьому розділі описано категорії проектів, якими вони керували, і галузь, в якій вони були задіяні. Потім анкета досліджувала доступність політик і процедур, що стосуються використання СММ, а також типи інструментів СМ, категорії, які використовуються у своїх проектах.

Розділ D: Використання інструментів СМ у проектах (Запитання 11–16) – У цьому розділі учасники визначили категорії інструментів СМ, які вони використовували у своїх проектах (на основі списку з дев'яти заздалегідь визначених категорій). У рамках анкети була надана можливість згадати будь-які інструменти, які не були включені до попередньо визначеного списку. Учасникам було запропоновано визначити найбільш часто використовувані інструменти СМ разом із обґрунтуванням того, чому саме ці інструменти були використані. Аналогічно, якщо учасники не використовували інструменти СМ у своїй проектній діяльності, в анкеті запитувалося обґрунтування такого невикористання соціальних мереж. Відповідно до класифікації інструментів СМ, наведеної в таблиці 2.1, респондентам було запропоновано:

- визначити категорії інструментів СМ, які часто використовуються;
- перелічити найкорисніші інструменти СМ і причини, чому; і
- якщо інструменти СМ не використовувалися, вкажіть причину.

Розділ Е: Застосування інструментів СМ у сферах знань РМВОК (Запитання 17–22) – у цьому розділі учасники повинні були визначити галузі знань, які, з їхньої точки зору, отримали найбільшу користь від використання інструментів СМ. Використовувалась шкала ранжування від 1 до 10, і якщо області знань отримали більше 6 балів, запитувалося обґрунтування. Аналогічно, для галузей знань, які отримали менше 5 балів, також запитували причину цього. Для галузей знань, які отримали екстремальні бали 9 і вище, або 2 і нижче, також

шукалися причини цього. Результати завершили перший раунд дослідження Delphi [53].

У другому опитуванні було зосереджено на тому, щоб поділитися результатами першого опитування з респондентами та отримати вибраний набір категорій, які передавали значення. Учасникам було запропоновано погодитися або не погодитися з колективними висновками первинного опитування. «Чи мають бути якісь розбіжності?», — запропонували респондентам вказати причину цього. Потім респондентам було запропоновано визначити найбільш корисні інструменти СМ для всіх процесів у сфері знань на основі їхніх відповідей з першого опитування. Друге опитування було поділено на підрозділи таким чином:

Розділ А: Вступ – тут представлено вступний розділ до цього етапу дослідження.

Розділ В: Підтвердження результатів 1-го раунду (зокрема, розділ D анкети 1-го раунду – Використання інструментів СМ в проектах, запитуваних через запитання 1-7, в анкеті 2-го раунду). У цьому розділі були представлені результати анкети 1-го раунду. Учасники мали можливість підтвердити результати анкети 1-го раунду та висловити будь-які розбіжності чи прокоментувати результати, вказавши так чи ні. Якщо вони не погоджувалися з висновками, надавалася можливість висловити свої занепокоєння. У той же час дослідник обговорював відповіді на певні запитання в 1 раунді.

Розділ С: Визначте категорію СММ для процесів РМВОК (Запитання 8–17) – визначені категорії СММ для всіх процесів у кожній області знань. Ймовірно, найскладніший розділ вимагав від учасників визначити категорії СММ для кожної з процесів РМВОК для всіх десяти галузей знань (загалом охоплюють 47 процесів). Вхідні дані для цієї діяльності були отримані з раунду 1, де учасники вже вказали, які інструменти є найбільш помітними для кожної області знань. На основі цієї інформації учасники повинні були визначити найбільш часто використовувану категорію СММ для всіх процесів у цій області



знань. Область знань була деконструйована, щоб ідентифікувати відповідні дії процесу, і учасники визначили найбільш часто використовувану категорію СММ для кожного з процесів. Це фактично забезпечило результати для всіх інструментів СМ, які використовувалися на різних фазах проекту, які потім були використані для отримання інструментів СМ, що використовуються для кожної групи процесів РМВОК [53].

Q18 поцікавився у респондента про те, як інструменти СМ впливають на згуртованість проектної команди, координацію та побудову відносин.

Розділ D: Додаткові коментарі та доступність інтерв'ю (запитання 18 і 19) – цей розділ завершив анкету 2 раунду, просячи надати додаткові коментарі. Це також передбачало можливість для учасників вказати свою доступність та контактну інформацію, якщо досліднику знадобиться зв'язатися з ними для будь-яких роз'яснень щодо їхніх коментарів та внесених даних.

Останній, третій раунд дослідження, перевіряв відхилення та намагався з'ясувати рішення, прийняті в раундах 1 і 2. Елементи аналізу включали:

- використання локалізованих інструментів СМ (інструменти для конкретної країни, такі як Gadu-Gadu в Польщі);
- причини використання СМ у всіх проектах респондентів;
- організаційна політика, яка обмежувала використання СМ в проектах;
- нормативно-правові акти, що стосуються країни, які не дозволяли використовувати інструменти СМ; і
- баланс між роботою та особистим життям і те, як він може бути загальмований інструментами СМ.

Перераховані вище три раунди дослідження завершили дослідження Delphi. Загальний результат цього методу визначив вплив СМ на проектну діяльність шляхом визначення областей знань РМВОК, на які найбільше та найменше вплинула наявність чи відсутність СМ [53].

На рисунку 2.2 показана діяльність зі збору даних, яка відбувалася на протязі повного дослідження американського університету.

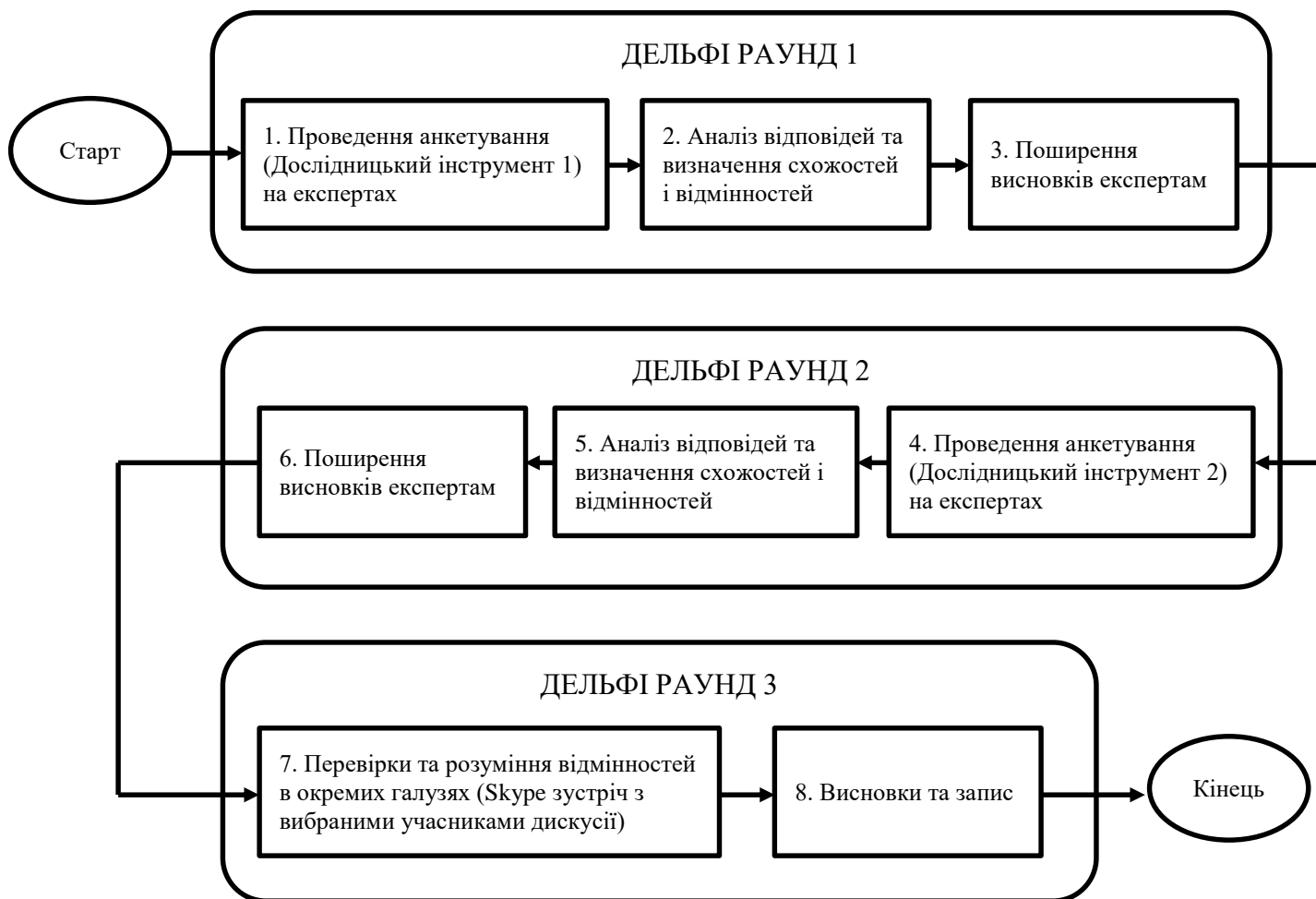


Рисунок 2.2 – Потік дослідницької діяльності Delphi

Юсуф (2007) окреслив обмеження техніки Delphi та причини, через які вона може не працювати; Основні міркування полягають у тому, що у дослідженні Delphi можуть бути вбудовані упередження, які можуть заборонити висунути на перший план іншу точку зору. Іншим фактором є те, що триангуляція висновків не проводиться. Існує також ризик не звертати уваги на екстремальні реакції, оскільки процес прагне узгодити відповіді, що призведе до рішень, які ігнорують області розбіжностей. Вищевказані обмеження були враховані та по можливості пом'якшені під час проведення цього дослідження [53].

## 2.2 Основні інструменти соціальних мереж

Які категорії інструментів СМ вважаються найбільш підходящими для діяльності з управління проектами?

Усі респонденти вказали, що вони використовували інструменти СМ для виконання діяльності з управління проектами. Категорії інструментів СМ, які найчастіше використовуються, представлені в таблиці III.

Група визначила категорію СМ як найбільш часто використовувану категорію СММ, при цьому шість з десяти областей знань мають спільний доступ як найбільш використовувану категорію. Решта чотири області також використовували інструменти СМ для спільного використання. Категорія обговорення СММ посіла 1 місце за галузями знань з управління витратами та ризиками. Група вважала, що такі інструменти СМ, як Skype та MS Office Communicators, є корисними для швидкого обміну інформацією та думками, які необхідні під час обговорення питань, пов'язаних з оцінкою витрат, визначенням бюджету, визначенням ризиків та плануванням реагування на ризики. Було запропоновано, що це було необхідно через те, що ці заходи потребують внеску та обговорення з боку багатьох сторін.

Категорія соціальної мережі СМ була визначена як найкорисніша категорія СМ для галузей знань про управління людськими ресурсами та комунікаціями. Не дивно, що діяльність з управління людськими ресурсами, наприклад, підбір персоналу, починається з пошуку профілю для виявлення потенційних кандидатів. Інструменти чату використовуються для обміну інформацією як внутрішнього, так і зовнішнього щодо організацій.

Категорія видавництва СМ не була визначена в топ-3 інструментах для галузей знань управління людськими ресурсами, комунікації та ризики; однак, це було вигідно для інших категорій. Найрідше використовувані категорії СМ для областей знань РМВОК показані в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

Найменше використовувана категорія СМ, згрупована за областю знань  
РМВОК

Область знань	Найменше використовувана категорія СМ		
1. Інтеграція	Мікроблогінг	Поради	Кар'єра
2. Сфера застосування	Поради щодо соціальних мереж		
3. Час	Мікроблогінг	Поради	Кар'єра
4. Вартість	Мікроблогінг	Кар'єра	
5. Якість	Мікроблогінг	Соціальні мережі	Кар'єра
6. Людський ресурс	Мікроблогінг	Поради	
7. Комунікації	Мікроблогінг	Поради	Кар'єра
8. Ризик	Мікроблогінг	Соціальний доступ	Поради
9. Закупівля	Кар'єра в соціальних мережах		
10. Зацікавлені сторони	Кар'єра		

Категорія мікроблогів СМ, яка включає такі інструменти, як Twitter і Tumblr, не була використана для проектної діяльності. Інший висновок полягає в тому, що категорія соціальної мережі, що включає такі інструменти, як Facebook і LinkedIn, не часто використовується в галузях знань, пов'язаних з управлінням обсягом і закупівлями.

Здається, що категорія кар'єри СМ не використовується в більшості областей знань, за винятком людських ресурсів, сфери діяльності та управління ризиками. Це було визнано корисним для управління людськими ресурсами для оголошення про роботу, співбесіди, найму та надання пропозиції обраному кандидату.

Панель оцінила галузі знань, які найбільше користуються інструментами СМ. Рейтинг наведено в Таблиці 2.3. Сферами знань, які отримали найбільшу користь від інструментів СМ, вважаються комунікації та управління зацікавленими сторонами.

Таблиця 2.3

## Рейтинг області знань

Ранг	Область знань РМВОК
1	Комунікації та зацікавлені сторони
2	Людські ресурси, інтеграція та час
3	Обсяг, вартість, якість та ризик
4	Закупівля

Респонденти визначили використання СММ в життєвому циклі управління проектом за допомогою груп процесів РМВОК, як показано в Таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

Найкорисніша категорія СМ, згрупована за групами процесів РМВОК  
(життєвий цикл проекту)

Ініціювання	Планування	Виконання	Моніторинг і контроль	Закриття
Категорія СМ				
Поширення	Поширення	Обговорення	Обговорення	Публікація
Обговорення	Обговорення	Соціальні мережі	Публікація	Поширення
	Організація подій	Поширення	Поширення	
	Публікація	Кар'ра		
	Поради	Організація подій		

Категорія спільного використання СМ є домінуючим учасником протягом життєвого циклу проекту. Наступна найбільш часто використовувана категорія СМ — обговорення, за нею — публікація. Категорія соціальних мереж часто використовується на етапі виконання. Вважається, що це пов'язано з високим рівнем взаємодії між членами команди на цьому етапі. Категорія СМ

організаторів найбільш корисна на етапі планування та виконання проекту. Категорія порад СМ іноді використовується на етапі планування проекту.

Вважається, що контрольоване та кероване використання інструментів СМ приносить переваги проектним групам або робочим групам, але все ще існують побоювання щодо безпечного впровадження цих інструментів. Вони стосуються порушення конфіденційності, конфіденційності інформації, якості інформації про проект та необхідності спілкування. Загалом 70% учасників вказали, що ні політика, ні процедури СММ не були реалізовані. Схоже, що впровадження або використання інструментів СМ в проектах або робочих групах все ще знаходиться на стадії зародження, а процедури управління, які контролюють інші ІКТ, не розроблені. Однак низька вартість СМ може означати, що традиційні засоби контролю, які регулюють впровадження ІБ, потенційно можуть обійти.

Що сприяє застосуванню інструменту СМ для управління проектами?

Які інгібітори гальмують впровадження інструментів СМ для управління проектами та які ризики вони несуть?

Члени групи дійшли висновку, що головною перевагою використання інструментів соціальних мереж є простота доступу до інформації через мобільні пристрої, що дозволяє обмінюватися інформацією та отримувати доступ «на ходу». Головною перевагою є підвищення ефективності комунікацій у порівнянні з низькою вартістю застосування інструментів СМ. Вони також вважають, що наявність інструментів СМ на кількох пристроях (настільні комп'ютери, ноутбуки, iPad, планшети та смартфони) є важливим фактором. Можливість швидкого та ефективного обміну документами (особливо для великих файлів) за допомогою таких інструментів, як Dropbox, також була відзначена як один із ключових драйверів використання СМ для управління проектами [53].

Однією з головних причин прийняття є тимчасовий тиск, який є звичайним для виконання проекту. Менеджери проектів приймають ініціативи, які можуть забезпечити швидкий та ефективний обмін інформацією у віртуальних командах.

Іншою причиною прийняття було визнано простоту використання, особливо з членами команди проекту Gen Y. Вимоги до введення та навчання для використання інструментів СМ мінімальні; однак ефективне лідерство важливе для успішного прийняття [15].

Відсутність технологічної інфраструктури вважалася основним перешкодою для використання СММ, особливо коли проекти здійснюються в сільській місцевості. Відповіді збігаються з визнанням того, що інфраструктура має бути доступною для ефективного впровадження СММ. Вони виявили, що в сільській місцевості відсутність комунікаційної мережі перешкоджає усиновленню. Респонденти з Непалу, Індії та Ірану підкреслили, що на етапі виконання проекту покладатися на інструменти СМ для комунікації проекту досить недоцільно, оскільки є часті переривчасті роботи або погане покриття мережі.

Деякі країни ввели обмеження на використання СММ, що негативно вплинуло на впровадження СМ в цих областях. В Ірані, наприклад, урядова політика забороняє громадянам користуватися Facebook. Іншим важливим аспектом, який висвітлили деякі респонденти, були специфічні для країни переваги щодо використання інструментів СМ. Наприклад, у Польщі інструмент соціальної платформи Gadu-Gadu надають перевагу перед Facebook. Відносно недорогий інструмент планування Datumprikker, запропонований на SAAS і розроблений в Нідерландах, є ще одним прикладом програмного пакета, який є регіонально специфічним. Ці національні переваги та урядові обмеження роблять запровадження інструментів СМ проблематичним.

Причина того, що управління закупівлями є найменш вигідною сферою знань від інструментів СМ, зосереджена на тому, що управління закупівлями має вимоги до конфіденційності і що це дуже «практична» область управління проектами. Наприклад, проведення конференцій з учасниками торгів, подання заявок та оцінки, встановлення процедур оцінки та відбору постачальників, вирішення претензій та вирішення спорів, переговорів про закупівлі,

обговорення контрактів та присудження нагород – усе це краще керується шляхом безпосередньої особистої взаємодії або в якійсь формі спілкування людини з людиною. Було виявлено, що навичкам ведення переговорів і тактовності перешкоджали використання інструментів СМ. Припускається, що управління людьми краще, ніж технології, коли завдання складні, конфіденційні та вимагають безпеки даних.

При використанні інструментів СМ для комунікації існує ризик надмірного спілкування, оскільки кордони та протоколи часто не містяться в політиках і процедурах [28]. Дослідження показали, що люди схильні переносити свою поведінку в автономному режимі онлайн [39], і витік інформації може відбуватися без усвідомлення комунікаторів [65]. Хоча переваги можуть бути істотними для команди проекту, яка працює як у віртуальному, так і у невіртуальному робочому середовищі, проблеми безпечного та безпечного розгортання інструментів СМ є тією сферою, яка вимагає більшої уваги керівництва [53].

На рисунку 2.3 наведено категорії СМ, стимулятори, інгібітори для прийняття та елементи командної продуктивності, які покращуються за допомогою СМ.



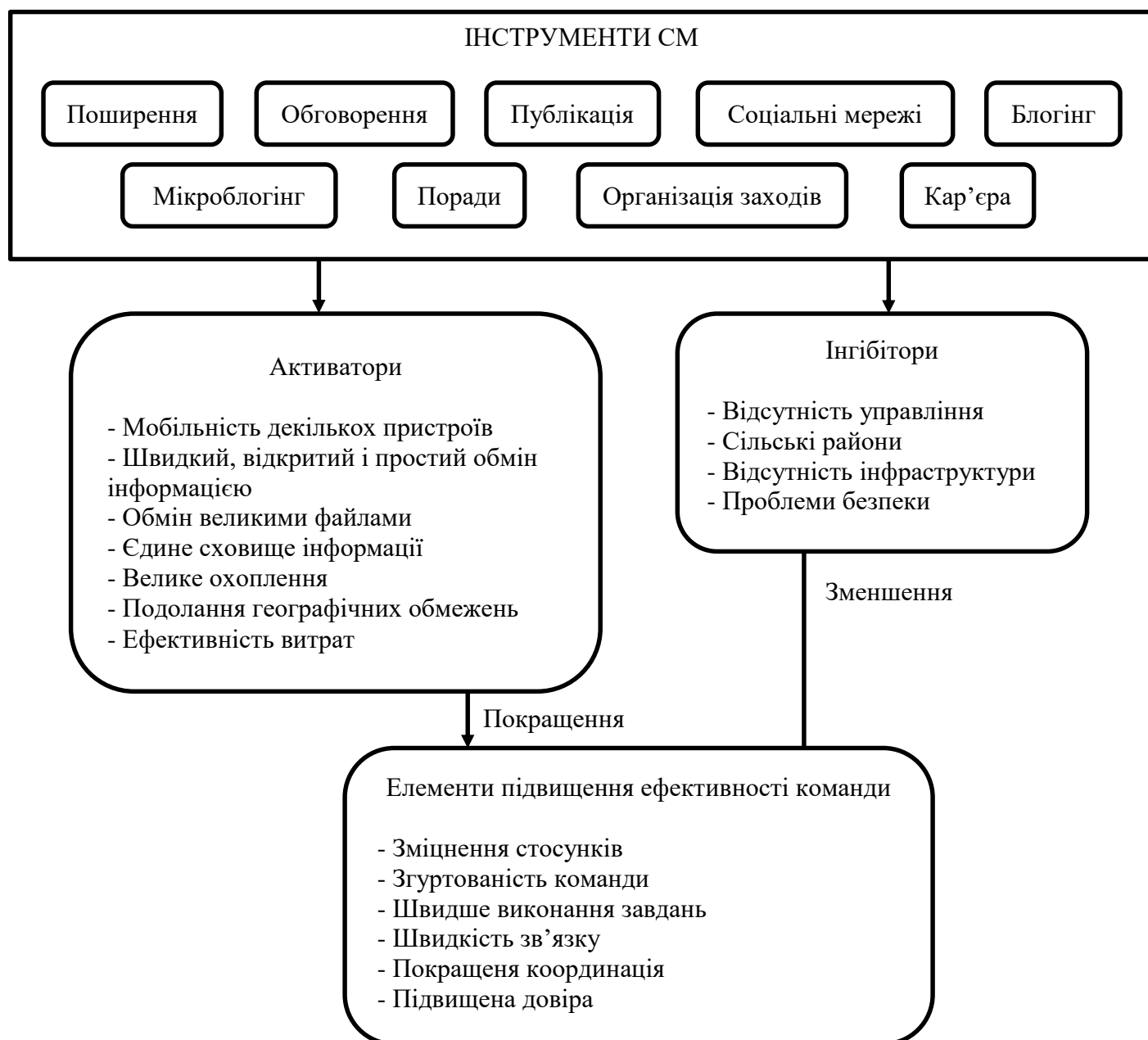


Рисунок 2.3 – Категорії інструментів СМ, стимулятори, інгібітори та елементи покращення роботи команди

### 2.3 Використання СМ для віртуальних проектних команд

Як використання соціальні мережі впливають на віртуальні проектні команди?

Респонденти виявили, що інструменти СМ значно покращили комунікацію між членами команди проекту. Оскільки команди проекту взаємодіяли з

інструментами СМ, розвиток стосунків і соціальні комунікації були подібними до тих, які працюють разом із співробітниками. Проте, з'ясувалося, що створення команди займає більше часу, ніж у сполучених командах, особливо коли окремі особи не займаються проектами. Вважалося, що довіра між членами команди розвивається ефективно, особливо коли члени часто працюють разом. Було відмічено, що довіра може навіть розвиватися легше, ніж у з'єднаних командах, оскільки відмінності в характерах та ідіосинкразії не перешкоджають розвитку довіри.

Було помічено, що інструменти СМ здатні ефективно надавати інформацію шляхом доставки «один до одного» або «один до багатьох», ідентифікувати зацікавлені сторони чи членів команди та забезпечити основу для дискурсу. Незалежно від того, навмисне це чи ні, конструкції віртуальної команди доповнюються. Тоді підтверджується, що використання інструментів СМ, можливо, ненавмисно, підвищує продуктивність команди, що, у свою чергу, робить внесок у ефективність проекту. Учасники визначили ключові переваги інструментів СМ, як покращення синергії команди, підвищення довіри та командної роботи, швидкість спілкування, економія коштів та кращий час реагування.

Респонденти припустили, що нескладні проектні завдання можна виконувати набагато швидше. Наприклад, один респондент підкреслив, що щоразу, коли виникають технічні проблеми з програмним забезпеченням, користувач може просто зробити знімок екрана з повідомленням про помилку та поділитися ним через WhatsApp, щоб отримати негайну відповідь. Інші респонденти згадали, що коли повідомлення публікується на платформі соціальних мереж, кожен може побачити й прочитати ланцюжок, створюючи швидкі відповіді. Члени команди намагатимуться надати якісні відповіді, оскільки їхні внески та коментарі читатимуть усі члени групи. Точність і правильність даних, які передаються та передаються через платформу СМ, є вирішальними для команди проекту [53].

Оскільки всі члени команди підключені та можуть отримувати повідомлення, відправник повинен діяти відповідально, забезпечуючи трансляцію лише правильної інформації в групі. Повідомлення, які транслюються через СМ, перевіряють цілісність думки, мови та дій відправника. У разі поширення неправдивої інформації репутація та довіра до члена команди, який опублікував такі повідомлення, будуть поставлені під сумнів. Таким чином, існує тиск, який вимагає, щоб в офіційному середовищі робочої групи проекту поширювалася лише дійсна інформація. Було виявлено, що особливо складні проектні завдання все ще не так практичні з використанням СМ, як при спілкуванні віч-на-віч, хоча відеоконференції та спільний доступ до екрана були визначені як дуже корисні. Потенційне покращення, яке СМ може запропонувати для віртуальних команд, узагальнено на рисунку 2.4.

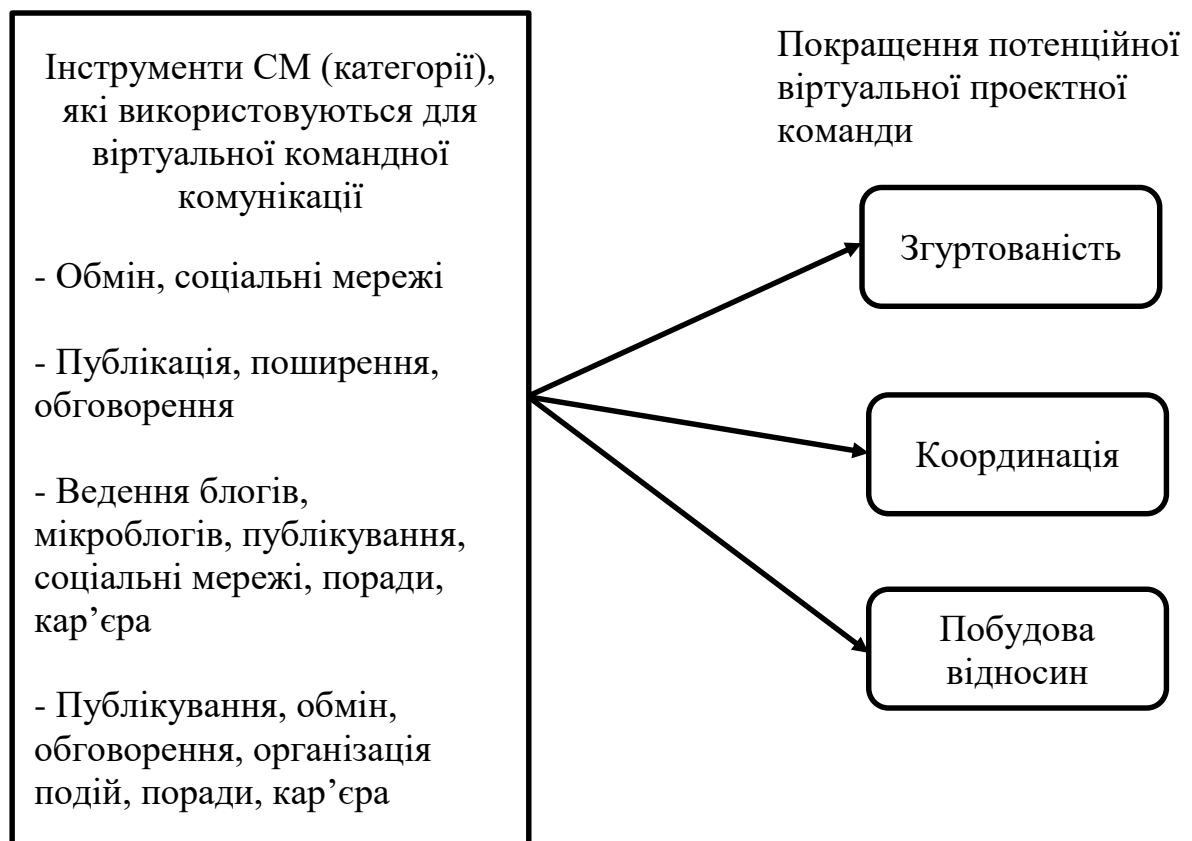


Рисунок 2.4 – Інструменти СМ, які мають потенціал для підвищення ефективності віртуальної проектної команди

Переваги СМ, такі як простота розгортання та доступ, також викликають найбільше занепокоєння. Було відзначено, що члени команди без попереднього вивчення застосовували інструменти СМ для проектної діяльності, а також транслювали інформацію сторонам, які не повинні отримувати інформацію. Берто та ін. (2012) також визначили, що традиційна політика та процедури ІКТ не повністю забезпечують соціальні медіа, оскільки вони, за винятком загальних кодексів етики та професійної поведінки, не включають те, що можна і не робити для участі у віртуальних командних розмовах. Таким чином, розгортання інструментів СМ для робочих груп необхідно підтримувати відповідними політиками, процедурами та методами інформаційної безпеки [53].

#### **2.4 Формування гіпотез щодо соціальних мереж**

Основною метою маркетингової діяльності в проектах є побудова комунікації між корпорацією та її клієнтами, що може привести до хороших стосунків між ними та створити інтерес до того, що пропонує корпорація. Соціальні медіа є одним із маркетингових інструментів для підвищення залучення клієнтів [31]. У контексті онлайн-покупок довіра є важливою річчю серед покупців через відсутність відчутності продукту [43]. На довіру також вплинула репутація підприємства у сфері соціальної комерції [10]. Тим часом Zhan et al. [106] виявили, що на задоволеність життям громади впливало використання ними соціальних мереж. З іншого боку, зручність корпорації в Інтернеті здатна підвищити рівень задоволеності клієнтів [30]. І довіра, і задоволення розглядаються як вимір якості відносин [4,108]. У цьому дослідженні було запропоновано Гіпотезу 1 на основі вищезгаданого обговорення.

Гіпотеза 1 (H1). СММ позитивно пов'язана з якістю стосунків.

Сьогодні клієнти можуть легко взаємодіяти з корпораціями через будь-які засоби масової інформації, включаючи соціальні мережі. Ці ситуації спонукають корпорацію внести певні корективи або адаптуватися, щоб створити та

забезпечити позитивний клієнтський відгук. Раджаобеліна [86] стверджувала, що СММ сприяє зміцненню відносин між корпорацією та її клієнтами. СММ може служити параметром для підвищення якості відносин для розробки маркетингової стратегії [35]. У цьому дослідженні було запропоновано H2 на основі вищезгаданого обговорення.

Гіпотеза 2 (H2). СММ позитивно пов'язана з якістю стосунків.

Масовий розвиток цифрових медіа спонукає підприємства залучати своїх клієнтів до цифрових медіа, особливо соціальних медіа, щоб керувати відносинами та підвищити інтерактивний маркетинг, який може принести прибуток. У контексті соціальної комерції прибуток компанії залежить від поведінки споживачів, включаючи намір клієнта придбати, лояльність і намір брати участь покупця. Як частина якості взаємовідносин вимірів, довіра має позитивний вплив на намір придбання [12, 68, 77], а задоволення має значний вплив на намір придбання [5, 19, 47]. Тоді лояльність клієнтів стала важливим результатом, який представляє хороші відносини між корпорацією та її клієнтами [43, 45]. Крім того, взаємодія з клієнтами через віртуальні/фізичні канали вплине на стійку лояльність клієнтів [45]. Намір клієнта поділитися своїм досвідом, знаннями та інформацією про певний продукт і послугу, а також взяти участь у корпоративних заходах, обговореннях чи програмах характерно для соціальної комерції. Дослідження виявило, що на намір клієнта брати участь у соціальній комерції впливала якість взаємин між компанією та клієнтом [41, 66]. Крім того, задоволеність як одна з конструкцій якості відносин також впливає на намір брати участь [21], а також на довіру, яка відіграє вирішальну роль у покращенні наміру споживача брати участь [2]. Виходячи з вищенаведеного обговорення, можна стверджувати, що якщо клієнти асоціюють себе з культурою бренду підприємства в соціальних мережах, вони можуть покращити позитивні стосунки користувачів з брендами та уникнути покупки товарів конкуренції. Іншими словами, ця ситуація може посилити намір клієнта придбати через гарний зв'язок з підприємством або брендом. Крім того, добрі відносини між

клієнтами та підприємством можуть створити лояльних клієнтів, а також бажання клієнтів брати участь у заході чи програмі, що проводить підприємство. Таким чином, було запропоновано Гіпотези 3 – 5 наступним чином.

Гіпотеза 3 (H3). Якість відносин позитивно пов'язана з наміром придбання.

Гіпотеза 4 (H4). Якість відносин позитивно пов'язана з наміром лояльності.

Гіпотеза 5 (H5). Якість відносин позитивно пов'язана з наміром участі.

## **РОЗДІЛ 3 ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ КОНЦЕПЦІЇ ВИКОРИСТАННЯ СОЦІАЛЬНИХ МЕРЕЖ У ПРОЕКТНОМУ МЕНЕДЖМЕНТІ**

### **3.1 Анкетування та збір даних для дослідження**

У цьому розділі розглядаються такі питання:

1. Які категорії інструментів СМ вважаються ефективними в управлінні проектами?
2. Що сприяє застосуванню інструменту СМ у маркетинговій стратегії проекту?
3. Як використання СМ впливає на комунікацію проектної команди?

В цьому дослідженні ми вирішили зробити анкетування серед проектних менеджерів різних сфер розвитку та проаналізувати на скільки Український бізнес використовує соціальні мережі для командної роботи та комунікації з клієнтами в проектах.

Нами було обрано дослідження Delphi. У нашому випадку цей метод найбільше підходить через дослідницький характер роботи та оскільки феномен складається з ряду елементів, які вимагають організації, щоб правильно розуміння явища. Дослідження Delphi усуває упередження, яке можливе при дослідженні різних групах експертів [38]. Переваги дослідження Delphi включають просту у використанні техніку, яка не вимагає розширених математичних навичок [53]. Оскільки зворотний зв'язок отримується анонімно, конфіденційність зберігається, що сприяє усуненню комунікаційних бар'єрів, таких як незгода з думками інших учасників, зміна власної думки на основі групового мислення або висловлювання непопулярної точки зору [103].

Учасники цього дослідження були відібрані з організацій, які мали підрозділи на території України, більшості в Сумській області. Критерії відбору були такими:

- більше 5 років досвіду роботи (з мінімальним стажем роботи з управління проектами 1 рік);

- представництво з різних галузей промисловості – фінансів, уряду, будівництва, виробництва, ІТ-послуг, агрокультури та наукових кіл.

### **3.2 Аналіз даних дослідження**

Інструмент дослідження складається з анкети у вигляді Гугл форми, яка містить як відкриті, так і закриті питання.

Загальна кількість учасників дослідження склала 10. Серед них 30% респондентів були чоловіками і 70% - жінками, 50% респондентів були старше 36 років. З точки зору досвіду, 60% мали від 5 до 15 років досвіду безпосереднього управління проектами, тоді як 40% мали досвід від 1 до 5 років. У цьому дослідженні було використано один раунд дослідження Delphi.

У дослідженні 10 учасників були запрошені до анонімної участі у заповненні онлайн-анкети. У центрі уваги цього опитування було визначення ступеня використання інструментів СМ для проектної діяльності. Опитування досліджувало, чи використовували учасники інструменти СМ для проектної діяльності, і якщо так, то які саме інструменти. Опитування було відносно поділено на підрозділи таким чином:

Розділ А: Вступ – було представлено вступний розділ до цього дослідження.

Розділ В: Демографічна інформація (Запитання 1–5) – визначена стать, віковий діапазон, досвід управління проектами, область знань та поточна роль учасника.

Розділ С: Категорія проекту (Запитання 6–9) – У цьому розділі описано категорії проектів, якими вони керували, і галузь, в якій вони були задіяні. Потім анкета досліджувала доступність політик і процедур, що стосуються використання СМ, а також типи інструментів СМ. категорії, які використовуються у своїх проектах.

Розділ D: Використання інструментів СМ у проектах (Запитання 10–14) – У цьому розділі учасники визначили категорії інструментів СМ, які вони використовували у своїх проектах (на основі списку з дев'яти заздалегідь визначених категорій). У рамках анкети була надана можливість згадати будь-які інструменти, які не були включені до попередньо визначеного списку, та запропоновано Google



ADS, Viber, SmartSheet. Учасникам було запропоновано визначити найбільш часто використовувані інструменти СМ разом із обґрунтуванням того, чому саме ці інструменти були використані. Аналогічно, якщо учасники не використовували інструменти СМ у своїй проектній діяльності, в анкеті запитувалося обґрунтування такого невикористання СМ. Відповідно до класифікації інструментів СМ, наведеної в таблиці 2.1, респондентам було запропоновано:

- визначити категорії інструментів СМ, які часто використовуються;
- перелічити найкорисніші інструменти СМ і причини їх використання;
- якщо інструменти СМ не використовувалися, вказати чому.

Розділ Е: Застосування інструментів СМ у сферах знань РМВОК (Запитання 15)

– у цьому розділі учасники повинні були визначити галузі знань, які, з їхньої точки зору, отримали найбільшу користь від використання інструментів СММ. Використовувалась шкала ранжування від 1 до 5.

Перераховані вище питання завершили дослідження Delphi. Загальний результат цього методу визначив вплив СМ на проектну діяльність шляхом визначення областей знань РМВОК, на які найбільше та найменше вплинула наявність чи відсутність СМ.

На рисунку 3.1 показана діяльність зі збору даних, яка підтримала це дослідження.

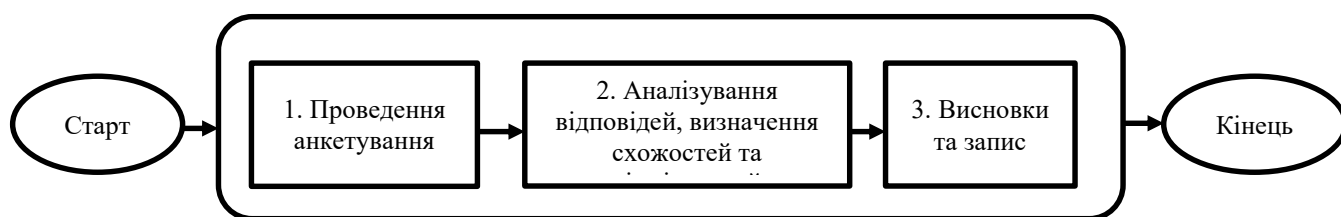


Рисунок 3.1 – Діяльність дослідження

### 3.3 Наслідки та перевірка гіпотез дослідження

Це дослідження було зосереджено на інтеграції американського бізнесу та українського щодо використання соціальних мереж. Було виявлено, що хороша маркетингова діяльність і хороший досвід роботи з клієнтами залежить від того, який

контент (повідомлення) надає менеджер з маркетингу в соціальних мережах [8]. Є деякі важливі висновки та внески з емпіричних результатів цього дослідження, як для теоретиків, так і для практиків.

### 1. Теоретичні наслідки

Це дослідження показує, що ми надаємо цілісну модель попередніх результатів поведінки клієнтів (покупка, лояльність та участь) у відповідь на маркетинговий контент. Хоча маркетинг у соціальних мережах викликав дослідницький інтерес, цілісна модель, яка пояснює формування намірів, лояльності та участі в таких платформах, залишилася відсутньою в приєданих дослідженнях. Наступне, це перше дослідження, яке одночасно підтвердило якість відносин СМ з бізнесом. Хоча дослідники широко визнають, що СММ може призвести до якості стосунків з клієнтами[21, 57, 93], наше дослідження доказує ці стосунки, інтегруючи СМ у основи якості відносин у контексті маркетингу в соціальних мережах. Це дослідження також робить значний внесок у відповідну літературу, використовуючи новий набір даних про існуюче маркетингове опитування.

### 2. Управлінські наслідки

Це дослідження доцільно для підприємств, які вважають використання соціальних медіа своїм маркетинговим каналом. Результати показують менеджерам з маркетингу важливість створення контенту або повідомлень на основі соціальних медіа, які впливають на поведінкові результати клієнтів і ведуть до маркетингових цілей. На основі гіпотези 1, тестування виявило, що СММ відіграє велику роль на якість відносин, тому для менеджера з маркетингу як організатора маркетингового контенту, по-перше, він повинен створити контент або повідомлення, наприклад, поєднати вміст із цікавою історією, музикою, , дизайн макета або інші розважальні речі, головна мета яких — викликати у клієнтів щастя, хвилювання або розваги після перегляду маркетингового вмісту компанії. По-друге, створення маркетингового контенту взаємодії є одним із важливих факторів, наприклад, використовуючи функції історій СММ (наприклад, Instagram або Facebook), менеджери з маркетингу можуть створювати сеанси запитань і відповідей, з кількома варіантами тощо, які

можуть створювати двосторонній прямий зв'язок між замовником і підприємством. По-третє, опублікований маркетинговий контент має ґрунтуватися на поточній ситуації та новому, незалежно від того, чи пов'язаний він із самою компанією чи іншими речами поза компанією, які вказують на поточну ситуацію, однак він має бути релевантним. Наприклад, публікувати новинки в магазині, випускати спеціальні різдвяні товари наприкінці року тощо, щоб клієнти відчували себе в курсі подій, переглядаючи такий контент. По-четверте, наскільки це можливо, макет вмісту/маркетингових дописів у СММ є простим для розуміння, зрозумілим та акуратним, щоб клієнти могли легко знайти потрібну інформацію про продукт. Функція хештегу також дуже корисна для клієнтів, коли вони хочуть знайти інформацію про продукт на основі пов'язаних ключових слів [94]. Нарешті, ідея маркетингового контенту СММ має опосередковано запрошувати або навіть змушувати клієнтів ділитися ним деінде, наприклад, у своєму особистому обліковому записі, групі онлайн-спільноти тощо. Наприклад, надаючи бонус або знижку, якщо вони поширюють його на своїй сторінці, позначити трьох своїх друзів у соціальних мережах тощо. Ця стратегія створення контенту покращує якість відносин між підприємством і клієнтами.

Перевірка гіпотези 2 показала, що СММ має значний позитивний вплив на якість стосунків. Розробляючи контент-маркетинг, проектні менеджери повинні вміти використовувати переваги п'яти почуттів, якими володіє людина, щоб підштовхнути їх до стадії покупки. Однак, використовуючи соціальні мережі, люди не можуть відчувати смак, нюх та дотик. Решта два органи чуття, зір і слух, повинні бути повністю використані або, можливо, компенсувати недолік трьох почуттів, згаданих раніше. Nulén та ін. [49] виявили, що цифровий об'єкт може відтворювати відчуття дотику, нюху чи смаку, надаючи добре «описане» зображення/фігуру. Тому необхідні навички фотографування, навички графічного дизайну та навички візуальної прихильності. Крім цього, необхідно створити маркетинговий контент СММ, який торкається відчуттів та емоцій клієнтів. Коли маркетинговий контент успішно торкається емоцій клієнтів, вони можуть думати, обмірковувати та легко

розуміти маркетингове повідомлення. Клієнти, які сприятливо сприймають маркетингові повідомлення, готові діяти або висловлювати свою поведінку, що підтримує цілі підприємства та створює хороші відносини між клієнтом і підприємством. Розробивши маркетинговий контент на основі підходів СММ, безумовно, можна покращити якість відносин між підприємством та його клієнтами.

Разом добре організований маркетинговий контент створить міцні відносини між клієнтом і підприємством, що призведе до поведінки клієнта. Якість відносин є основною метою реляційного маркетингу [97] і може мінімізувати зусилля та витрати, утримуючи поточних клієнтів [99]. Виходячи з гіпотез 3–5, ми виявили, що управління якістю відносин має важливе значення, оскільки хороша якість відносин між клієнтом і підприємством підвищить бажання клієнтів купувати, бажання бути лояльними клієнтами та бажання брати участь у корпоративній програмі. Джерела інформації про товари споживачів перейшли від традиційних медіа до соціальних мереж. Тому в епоху соціальних медіа підприємствам необхідно розуміти, як якість маркетингового вмісту, тип і час допомагають досягти маркетингових цілей і зберегти стабільну ефективність для підприємств. Крім того, маркетингові цілі можна досягти шляхом створення іміджу бренду, який відповідає характеристикам кожної людини, деякі з яких також залежать від їх маркетингової діяльності та дизайну маркетингового контенту, що призводить до хорошого сприйняття клієнта [7]. Результати тесту посередництва підтверджують, що якість відносин важлива, оскільки, якщо менеджер з маркетингу може допомогти споживачам асоціювати себе з культурою бренду підприємства, вони можуть покращити позитивні відносини користувачів з брендами, які вони хочуть, і таким чином уникнути покупки товарів суперництва. Більше того, клієнти можуть залишатися постійними клієнтами і можуть брати участь у будь-якому заході чи програмі, що проводяться підприємством, завдяки міцному зв'язку між ними.

Також при анкетуванні було виявлено, що соціальні мережі в проєкті відіграють роль не тільки маркетингового напрямку, а також як комунікація в колективі. Під час карантину багато підприємств перейшли на дистанційну роботу. Саме тут відбувся

ріст використання соціальних додатків, таких як Zoom, Meet, Facebook, Telegram, Viber та інших. Більшість питань на даний момент вирішується онлайн за допомогою соціальних медіа.

### **3.4 Обґрунтування концепції використання соціальних мереж на прикладі проекту «Інжир»**

Щоб більш правильно та детально сформулювати концепцію використання соціальних мереж при реалізації проектів, розглянемо реальний приклад. В анкетуванні взяли участь 10 українських проектних менеджерів. Одним з них був проект за назвою «Інжир». Цей бізнес-проект заснований у 2009 році в місті Суми. Вони презентують себе як студія декору, яка має широкий асортимент продукції для декорування стін, підлоги та стелі, а також надають ряд послуг щодо використання їх продукції. Також вони проводять майстер класи по нанесенню штукатурки різними техніками та навчають спеціалістів.

На початку бізнес-проекту «Інжир» соціальні мережі не настільки широко використовували для просування маркетингу або управління командою та взгалі проектами за допомогою цифрових смартфонів та СМ. На той час більш популярним маркетинговим способом вважалися реклама за допомогою банерів, радіо, листівок, оголошень у маршрутних таксі, телекомунікацій, сарафанного радіо та інших видів. Що стосується комунікацій з колегами, постачальниками та менеджерами, то більше використовувалося живе спілкування або телефонні розмови.

З кожним роком ситуація з використання СМ підвищувалася. Зросли числа користувачів соціальних мереж, розширилась вікова категорія та проведення часу у соціальних мережах. Згодом багато компаній почали використання СМ для бізнесу, комунікації та маркетингу.

Бізнес-проект «Інжир» не був виключенням. Вони також почали впроваджувати СМ спочатку для комунікації з постачальниками, колегами та менеджерами, а потім і для маркетингу студії. Вони почали використовувати Messenger для комунікації та

Facebook з Instagram для просування своєї продукції, продажу та звичайно комунікації з клієнтами. Таким чином підвищили обізнаність клієнтів щодо продукції, акцій та майстер класів. Сторінка дизайн студії – це, свого роду, сайт для вивчення та замовлення продукції, надання певних новин та корисної інформації. Для правильного та успішного ведення сторінки соціальних мереж студії декору «Інжир» було прийнято рішення найняти менеджера соціальних мереж, який повністю займався наповненням контентом та таргетингом сторінки.

Формування концепції використання соціальних мереж при реалізації проектів є дуже цікавим моментом для вивчення та удосконалення бізнесу. Якщо подивитись з точки зору управління командою, то з кожним роком ми все більше і більше впроваджуємо соціальні мережі. На сьогодні майже кожна людина віком 18-65 років має свій смартфон, зареєстрована у соціальних мережах та активно користується попереднім у своєму повсякденному житті. Що стосується комунікації команди, то з настанням карантину майже кожний бізнес спробував перейти на дистанційну працю, тим самим почав впроваджувати соціальні мережі. Таким чином, зараз можна відслідкувати таку послідовність подій як перехід на діжитал комунікацію. На мою думку це позитивно впливає на час та рентабельність роботи. Використовуючи СМ ми, не виїжджаючи з офісу або взагалі нашого дому, можемо зв'язатися з усіма нашими колегами, постачальниками, клієнтами та іншими зацікавленими сторонами.

Якщо розбирати концепцію використання СМ з точки зору маркетингу, то також можна побачити позитивні моменти, які ми можемо використовувати у своєму бізнесі. Наприклад СММ надає нам майже повну інформацію про наших клієнтів, про позитивні та негативні сторони нашого продукту чи послуги, відгуки та зворотній зв'язок з клієнтами. Таким чином ми можемо удосконалювати продукти, послуги, сервіс, доставку та інші слабкі моменти проекту. СММ не займає багато часу в порівнянні з традиційним аналізуванням та маркетингом. Ми можемо зробити рекламу як самостійно, навчившись всьому у YouTube чи певних курсах, або найняти спеціаліста, який вивчить сферу діяльності проекту та налаштує якісну та гарну рекламу. З кожним роком підвищується рівень використання СМ для маркетингових

цілей проектів. Довести це можна за допомогою прогнозованих даних щодо витрат на традиційну та діджитал рекламу за 2018-2023 роки (рисунок 3.2) [32].

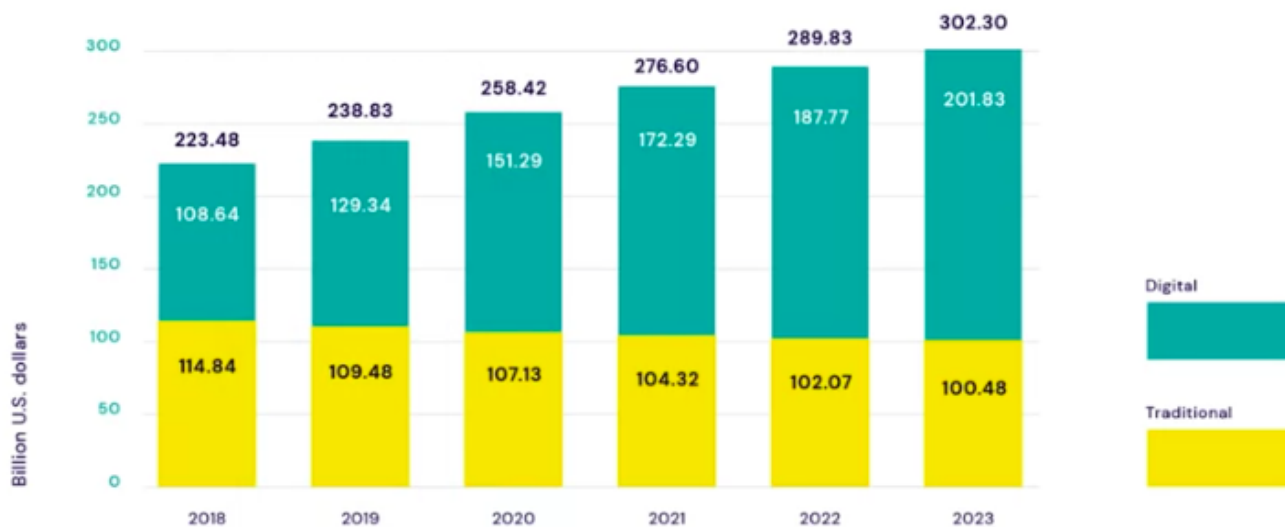


Рисунок 3.2 – Прогноз витрат на традиційну та діджитал рекламу

Із вищенаведеної статистики можна побачити, що з кожним роком кількість витрат на діджитал рекламу зростає, а на традиційну – знижується. Наприклад у 2020 році на рекламу тільки у Instagram було витрачено 83 мільйони доларів США [105]. Цей зріст відбувається як від кількості реклами взагалі, так і від поточних цін на рекламу.

Вертаючись до описуваного сумського бізнес-проекту, можна відстежити такі переваги використання соціальних мереж як:

- СММ має значний позитивний вплив на якість стосунків між студією декору «Інжир» та клієнтами;
- СММ показує кращі маркетингові показники відносно традиційної реклами;
- СММ позитивно впливає на репутацію бізнес-проекту «Інжир»;
- СММ впливає на привабливість та надійність студії.

Отже, виходячи з концепції соціальних мереж та вищенаведеної інформації, можна зробити висновки, що соціальні мережі зробили великий маркетинговий та комунікаційний прорив для будь-якого бізнесу та проектів. З кожним роком популярність СМ та кількість користувачів зростає, тож є сенс використання

соціальних мереж і на далі. На такий зріст у використанні СМ також вплинули дії карантину і зараз майже кожний проект, прибутковий він чи ні, державний чи приватний, використовують СМ, сайти та діджитал комунікації. СМ – це дуже зручно, ефективно та перспективно.



## ВИСНОВКИ

Це дослідження робить істотний внесок у розуміння концепції використання соціальних мереж в управлінні проектами. По-перше, було виявлено, що категорії СМ спільного доступу до документів, швидкості обміну та більш широкого охоплення були найбільш корисними для згуртованості команди. Категорія соціальних мереж (Facebook, LinkedIn, Myspace, Microsoft Messenger тощо) була дуже корисною для сфери знань з управління проектами, управління людськими ресурсами, комунікації та управління зацікавленими сторонами. Категорія публікації (SharePoint, WordPress, Drupal і Wix) важлива для передачі інформації про закриття проекту.

По-друге, дослідження виявило позитивні і негативні сторони використання соціальних мереж. Низька вартість інструментів СМ, простота впровадження, робоча сила, яка все більше знайома з СМ, і легкодоступна технологія є атрибутами СМ, які змінюють бізнес-практику. Тим не менш, використання соціальних мереж обмежено великою кількістю інструментів та різних інструментів за регіонами. Відсутність інфраструктури в сільській місцевості також перешкоджає усиновленню. Занепокоєння безпеки, пов'язані з доступністю політик і процедур для безпечного використання СМ в проектах, були виділені як потенційні підводні камені, які можуть затримати прийняття [53].

Нарешті, компоненти віртуальної команди, пов'язані зі згуртованістю, координацією та побудовою стосунків, значно покращилися завдяки використанню інструментів СМ. Це дослідження може поінформувати менеджерів про концепцію СМ з точки зору переваг, необхідних засобів контролю та труднощів із прийняттям.

У цій кваліфікаційній роботі показано досліджено концепцію використання СМ в управлінні проектами, тим самим усвідомлено, що маркетинговий контент повинен не лише надавати пріоритет комерційним аспектам, але й надавати більше пріоритету соціально-орієнтованим аспектам або висвітлювати взаємодію між продавцями та покупцями. Використання соціальних медіа як інструменту маркетингу є хорошим вибором, якщо маркетинговий контент відповідає певним

параметрам. Тому проектні менеджера та маркетологи повинні мислити критично та творчо, щоб створити чудовий маркетинговий контент, який відповідає особистим перевагам цільового клієнта. Усі ці дії впливають на якість відносин між клієнтом і підприємством, і хороші відносини між клієнтом і підприємством є необхідною стратегією для досягнення цілей. Крім того, три поведінкові результати (намір придбати, намір лояльності та намір участі) позитивно йдуть рука об руку з якістю відносин.