

УДК 005.8(07)

JEL D74, M14

DOI <https://doi.org/10.32782/2786-765X/2026-13-11>**Жекало Г.І**

кандидат політичних наук, доцент,
доцент кафедри управління та адміністрування,
Івано-Франківський навчально-науковий інститут менеджменту
Західноукраїнського національного університету
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5125-2003>

КОМУНІКАЦІЇ ТА ПЕРЕГОВОРИ В УПРАВЛІННІ ПРОЄКТАМИ

У статті здійснено спробу дослідити роль комунікації у процесі ефективного управління проєктами. З'ясовано, що добре продумана комунікація забезпечує узгодженість проєкту, спрямовуючи зусилля кожного на досягнення спільних цілей, сприяє попередженню потенційних ризиків та підвищує адаптивність до зовнішніх викликів. Виокремлено основні комунікаційні компетентності, необхідні керівнику на різних стадіях управління проєктом. Зазначено, що кожна із стадій життєвого циклу проєкту потребує від керівника широкого спектру навичок – від стратегічної та публічної комунікації до переговорів, управління конфліктами та аналітичної взаємодії. Наголошено на важливості стратегічного, прагматичного, емпатичного підходів у веденні переговорів та виокремлено різні стратегії їх ведення, при цьому з'ясовано, що вибір конкретної переговорної стратегії залежить від цілей проєкту, характеру взаємодії між сторонами та особливостей управлінської ситуації. Сформовано модель переговорної взаємодії керівника проєкту та основні рекомендації щодо забезпечення ефективної комунікації у проєкті.

Ключові слова: ділові комунікації, комунікації в сфері публічного управління, управління проєктами, переговори, цифровізація, управління конфліктами.

Постановка проблеми. У сучасних умовах динамічних соціально-економічних трансформацій, цифровізації управлінських процесів та зростання ролі проєктного підходу в публічному управлінні й бізнесі особливого значення набуває ефективність комунікацій і переговорів у процесі реалізації проєктів. Управління проєктами дедалі більше характеризується високим рівнем складності, багатосторонньою взаємодією та необхідністю узгодження інтересів широкого кола стейкхолдерів, що зумовлює підвищені вимоги до якості комунікаційної взаємодії.

Водночас практика свідчить, що значна частина проєктів стикається з труднощами, пов'язаними не стільки з технічними чи ресурсними аспектами, скільки з неефективною комунікацією, недостатнім рівнем переговорних компетентностей керівників проєктів і виконавців, а також відсутністю системного підходу до організації переговорного процесу. Це проявляється у виникненні конфліктів, часових невідповідностей при реалізації проєктів, неузгодженості дій учасників та зниженні загальної результативності проєктної діяльності.

Таким чином, особливої актуальності набуває проблема інтеграції комунікаційних процесів і переговорних стратегій у єдину систему управління проєктами щоб забезпечити не лише ефективний обмін інформацією, але й досягнення узгоджених управлінських

рішень. Також не менш важливим є детальне дослідження ролі комунікацій і переговорів у проєктному управлінні, їх взаємозв'язку, а також розроблення моделей і підходів до підвищення ефективності переговорної взаємодії.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Проблематика комунікацій і переговорів у сфері управління проєктами досліджується в працях багатьох науковців. Значний внесок у дослідження комунікаційної політики та комунікаційних процесів у сучасному інформаційному суспільстві зробили Д. Заболотенко [1], І. Шпекторенко [9], С. Плотніченко, Ю. Вороніна [4] та інші, наголошуючи, що ефективна комунікація є основою успішної взаємодії між організаціями, інституціями та громадянами. Особливості комунікації у проєктній діяльності досліджували такі науковці, як Ю. Урсакий, В. Пенюк [8], О. Петінова, К. Ковра [3], І. Корхіна [7], В. Ровенська, І. Смирнова, О. Латишева [6] та інші. Водночас, із розвитком цифровізації та інноваційних підходів до ефективного управління проєктами питання забезпечення ефективних комунікацій потребує постійного аналізу і дослідження.

Мета статті – дослідити, як комунікація впливає на управління проєктами та з'ясувати роль переговорів на кожному життєвому циклі проєкту.

Виклад основного матеріалу. Комунікація в управлінні проєктами – це більше, ніж

просто обмін інформацією, це досягнення синергії між усіма зацікавленими сторонами проєкту, від членів команди та клієнтів до постачальників та керівників. Важливість комунікації в проєкті визначається такими основними цілями:

1. Необхідність впливати на ефективність роботи проєктної команди.
2. Забезпечення інформування всіх зацікавлених сторін про проєкт.
3. Створення відповідного соціального клімату для роботи команди.

Невід'ємним аспектом розуміння комунікації є визнання її ролі як динамічного процесу, що розвивається в міру розвитку проєкту. Завдяки впровадженню надійних практик комунікації на ранніх етапах життєвого циклу проєкту можна пом'якшити потенційні ризики та підвищити адаптивність до зовнішніх викликів. При цьому гнучкість дозволяє керівникам проєктів передбачати зміни та оперативно вирішувати проблеми.

Загалом, ефективні комунікації виконують кілька важливих функцій:

по-перше, інформаційну, що забезпечує передачу даних про хід реалізації проєкту, інформування виконавців, стейкхолдерів та всіх зацікавлених сторін;

по-друге, координаційну, яка сприяє узгодженню дій різних учасників для досягнення всіх поставлених цілей;

по-третє, мотиваційну, що підтримує залученість команди та сприяє максимальній віддачі у виконанні поставлених завдань;

по-четверте, контрольну, яка дозволяє оцінювати результати діяльності.

Петінова О. та Ковра К. зазначають, що «ефективна комунікація дає змогу узгоджувати інтереси учасників проєкту, враховувати культурні та організаційні особливості, різні рівні досвіду. Крім того, вона сприяє гармонізації вимог груп, які не беруть безпосередньої участі у виконанні проєкту, але мають інтерес до його результатів» [3, с. 224].

Таким чином, добре продумана комунікація забезпечує узгодженість проєкту, спрямовуючи зусилля кожного на досягнення спільних цілей, тим самим зменшуючи ймовірність помилок та непорозумінь. Крім того, підтримка відкритих каналів комунікації культивує культуру прозорості та довіри, які є критично важливими для успіху проєкту. В управлінні проєктами використання комунікації як інструменту співпраці може значно підвищити як ефективність робочого процесу, так і загальні результати проєкту.

Комунікація в управлінні проєктами охоплює широкий спектр взаємодій, включаючи

усні, письмові та невербальні форми за для передачі ідей, обміну інформацією, вирішення проблем та отримання відгуків від членів команди, зацікавлених сторін та клієнтів.

Водночас, ефективність комунікаційних процесів залежить від відповідних компетентностей керівників та основних виконавців будь-якого проєкту. Як відомо, управління проєктами включає такі загальні стадії, як ініціювання, планування, реалізація, моніторинг і контроль та завершення. На етапі ініціювання проєкту комунікації та переговори спрямовані на визначення потреб, формування концепції та залучення ключових стейкхолдерів. Під час планування основна увага приділяється узгодженню ресурсів, строків і відповідальності між учасниками проєкту. На етапі реалізації комунікації забезпечують координацію дій команди, а переговори допомагають вирішувати суперечності, що виникають у процесі виконання робіт. На завершальному етапі комунікації сприяють підбиттю підсумків, оцінюванню результатів і формуванню рекомендацій для майбутніх проєктів.

Відповідно, кожна із цих стадій життєвого циклу проєкту потребує від керівника широкого спектру навичок – від стратегічної та публічної комунікації до переговорів, управління конфліктами та аналітичної взаємодії. О. Ратушняк зазначає, що «керівник проєкту відіграє ключову роль у формуванні та управлінні командою, оскільки саме він має використовувати свої лідерські якості для задоволення потреб працівників, мотивування їх на досягнення цілей, подання особистого прикладу та визначення напрямку руху» [5, с. 220]. Виокремимо найбільш необхідні для керівника компетентності на рисунку 1.

Варто зазначити, що цей перелік компетентностей може видозмінюватись, доповнюватись та вдосконалюватись залежно від конкретного виду проєкту та сукупності внутрішніх й зовнішніх характеристик, що впливають на нього. Проте, компетентний керівник проєкту повинен вміти планувати, мотивувати, оцінювати, формулювати бачення, створювати відповідний робочий та соціальний клімат, вирішувати конфлікти, вести переговори, координувати та інтегрувати сили, зміцнювати внутрішню комунікацію, а також отримувати та використовувати необхідну інформацію.

Науковці В. Ровенська, І. Смирнова, О. Латишева [6] додають, що з метою налагодження правильної комунікації в команді проєкту та своєчасного розв'язання конфліктів сучасний керівник проєкту повинен



Рис 1. Основні комунікаційні компетентності, необхідні керівнику на різних стадіях управління проектом

Джерело: складено автором

виконувати ролі фасилітатора, коуча, відмінного вчителя, «духовного лідера», «агента змін», ментора, менеджера та ін.

Важливим механізмом досягнення взаєморозуміння між учасниками проекту є переговори. У процесі переговорів сторони обмінюються інформацією, аргументами та пропозиціями з метою узгодження рішень, що задовольняють інтереси всіх учасників. Зрибнева І. зазначає, що «основною метою переговорів є досягнення взаємоприйнятної угоди через обмін думками та пропозиціями щодо обговорюваної проблеми. Цей процес орієнтований на забезпечення інтересів обох сторін і досягнення результатів, які влаштовують усіх учасників. Переговори дозволяють кожній стороні висловити свої позиції, розглянути різні варіанти розв'язання

проблеми та шукати компромісні рішення, що враховують потреби й інтереси всіх учасників» [1].

Ефективність застосування переговорної техніки у проектному управлінні визначається у процесі формування цілей і завдань проекту, розподілу ресурсів, визначення часових рамок виконання робіт. Не менш важлива роль переговорів і у процесі укладення договорів чи партнерських угод про налагодження різного роду співробітництва. Також переговори є найбільш ефективним інструментом вирішення конфліктів, що можуть виникати під час реалізації проекту.

У процесі управління проектами можемо говорити про три види переговорів: стратегічні, прагматичні, емпатичні. Стратегічні переговори спрямовані на досягнення

довгострокових цілей проєкту та формування стабільних партнерських відносин між його учасниками. Досить часто такий підхід до переговорів передбачає комплексний аналіз інтересів сторін та визначення перспектив співпраці з метою розроблення взаємовигідних рішень. Переважно стратегічні переговори мають місце у процесі формування партнерських угод, залучення інвесторів чи визначення стратегічних напрямів співпраці.

Прагматичні переговори можуть розглядатися як інструмент вирішення конкретних практичних завдань. Відповідно, такі переговори мають більш прикладний характер і зосереджуються на досягненні швидких і практичних результатів. Корисними прагматичні переговори можуть бути під час розподілу ресурсів, уточнення строків виконання робіт, узгодження змін у плані проєкту або вирішення організаційних питань.

Емпатичні переговори пов'язують переважно із емоціями та потребами людей. Вони сприяють формуванню атмосфери довіри, відкритості та взаємоповаги між сторонами. У проєктній діяльності емпатичний підхід дозволяє знизити рівень конфліктності, покращити командну взаємодію та створити сприятливі умови для спільного прийняття рішень.

Зрозуміло, що переговори є основним інструментом врегулювання конфліктних ситуацій. Конфлікти між людьми повинні вирішуватися швидко, превентивно та конструктивно. У переговорах не завжди потрібно говорити про реальну внутрішню кризу чи впровадження змін. Достатньо звичайної повсякденної взаємодії. Тому, з метою вирішення конфліктів ефективним є застосування техніки так званих емпатичних, або кризових переговорів.

Однак, варто розуміти, що ефективне управління проєктами передбачає поєднання різних переговорних підходів залежно від ситуації, цілей та особливостей взаємодії між учасниками проєкту. Стратегічні переговори забезпечують довгострокову перспективу розвитку, прагматичні – оперативність прийняття рішень, а емпатичні – підтримку конструктивних відносин між учасниками.

Стратегія переговорів – не менш важлива складова ефективної комунікаційної діяльності в процесі управління проєктами, адже вона визначає загальний підхід сторін до взаємодії, характер комунікації та механізми досягнення домовленостей. Науковці виділяють різні стратегії ведення переговорів, зокрема «стратегія дзеркального відображення, стратегія підготовки, стратегія

реалізації можливості спільно розв'язати проблему, стратегія підготовки найкращої альтернативи угоді, стратегія встановлення високої планки, стратегія першої пропозиції та інші» [2, с. 79], а ключовими класифікаційними ознаками обраних стратегій визначають передусім рівень їх ефективності та практичну значущість. Для прикладу, стратегія співробітництва ґрунтується на відкритому обміні інформацією, довірі та прагненні до довгострокового партнерства і сприяє формуванню конструктивної взаємодії між членами проєктної команди, партнерами та іншими стейкхолдерами. За умов різноманітності інтересів компромісна стратегія передбачає взаємні поступки сторін для досягнення прийняттого рішення та часто використовується під час узгодження строків виконання робіт, розподілу ресурсів або внесення змін у плані проєкту. Адаптивна стратегія передбачає гнучке поєднання різних переговорних підходів залежно від ситуації, інтересів сторін і етапу реалізації проєкту. Вона дозволяє керівнику проєкту ефективно реагувати на зміни зовнішнього середовища, уникати конфліктів і підтримувати продуктивну комунікацію. Відтак, вибір конкретної переговорної стратегії залежить від цілей проєкту, характеру взаємодії між сторонами та особливостей управлінської ситуації. Це дозволяє забезпечити своєрідний баланс між досягненням результатів та підтримкою партнерських відносин.

На основі узагальнення наукових підходів до ролі комунікацій та переговорів в управлінні проєктами спробуємо сформувати модель переговорної взаємодії керівника проєкту. На нашу думку, така модель повинна ґрунтуватись на п'яти взаємопов'язаних етапах переговорної взаємодії: аналітичному, підготовчому, комунікаційному, узгоджувальному та результативному.

На аналітичному етапі керівник проєкту здійснює аналіз інтересів, потреб та очікувань сторін, що беруть участь у переговорному процесі. Важливими складовими є визначення ключових стейкхолдерів, оцінювання їхніх позицій, а також прогнозування можливих ризиків і конфліктів. З метою вирішення цих завдань керівник проєкту повинен володіти аналітичним мисленням та технікою стратегічного планування, вміти ідентифікувати інтереси сторін.

На підготовчому етапі формується стратегія переговорів, визначаються аргументи, можливі сценарії взаємодії та очікувані результати. Тому, серед основних компетентностей на цьому етапі можна виокремити

вміння стратегічно планувати та формувати переконливу аргументацію.

Комунікаційний етап передбачає безпосереднє проведення переговорів. Важливим є створення конструктивної атмосфери діалогу, забезпечення ефективного обміну інформацією та пошук взаємовигідних рішень. Під час комунікативного процесу керівник проєкту повинен першочергово володіти навичками активного слухання, управління емоціями та конфліктами, емпатійної взаємодії.

На етапі узгодження відбувається формування спільних рішень, досягнення домовленостей і узгодження позицій сторін. Керівник проєкту сприяє пошуку компромісів і забезпечує баланс інтересів учасників переговорів, тому під час переговорів керівник повинен вміти знаходити компроміс, аргументовано переконувати, володіти технікою фасилітації.

На завершальному етапі переговорного процесу важливо успішно зафіксувати досягнуті домовленості, оцінити результати переговорів і сформувані подальші комунікаційні кроки. Також в комунікаційному процесі важливим компонентом є підтримка партнерських відносин між усіма учасниками проєкту.

З метою успішної реалізації проєкту важливо сформувати стратегію комунікації. Її ефективність визначається рядом ключових елементів: формуванням комплексного плану комунікації, вибором правильних каналів комунікації, заохоченням відкритої та прозорої комунікації, активною взаємодією із зацікавленими сторонами, застосуванням сучасних інформаційних технологій.

Добре структурований план комунікації окреслює формування відповідей на такі питання, як чого потрібно досягти за допомогою комунікації, кого потрібно проінформувати та залучити, які канали та інструменти використовуватимуться, як часто відбуватиметься комунікація, хто відповідальний за подання інформації. Цей план повинен слугувати дорожньою картою, що забезпечує послідовну та цілеспрямовану комунікацію протягом усього періоду реалізації проєкту. Крім того, вирішальне значення має вибір правильних каналів комунікації. Вибір відповідного каналу залежить від терміновості, складності та аудиторії повідомлення. Не менш важливим завданням є заохочувати культуру, в якій члени команди почуваються комфортно, ділячись ідеями, проблемами та відгуками. Відкрита комунікація сприяє довірі, співпраці та інноваціям. А активна взаємодія із усіма зацікавленими сторонами гарантує задоволення їхніх потреб та сприяє відчуттю відповідальності. Варто наголосити і на тому, що сучасні

інформаційні технології та інструменти покращують зв'язок, особливо у віддалених або непростих робочих середовищах, спрощують обмін даними, забезпечують стандартизовану звітність та покращують міжфункціональну співпрацю, що загалом впливає на ефективне виконання проєктів.

І. Корхіна зазначає, що ефективність комунікацій у проєкті визначається «здатністю передавати й отримувати правильну інформацію у потрібний час, у відповідній формі, до відповідних осіб. Вона впливає на продуктивність, злагодженість дій і результативність усієї команди» [7, с. 35]. Саме тому науковиця приділяє особливу увагу спеціальним програмам, платформам або цифровим інструментам, які використовуються для організації, підтримки та оптимізації спілкування між учасниками проєкту. Серед таких програмних засобів вона виділяє такі, як Slack, Microsoft Teams, Asana, Zoom, Notion, Google Workspace, Trello, Asana, ClickUp, Notion, Jira, Confluence та інші.

Не менш важливим завданням повинно бути забезпечення зворотного зв'язку у комунікації, заохочення відкритого діалогу та активне слухання в команді. З цього приводу Н. Міноіс наголошує: «ефективна комунікація передбачає не лише розмову, а й слухання. Заохочуйте членів команди висловлювати свої ідеї та занепокоєння й активно слухати їхні відгуки. Це сприяє культурі відкритого діалогу та взаємної поваги. Регулярно звертайтеся за відгуками щодо ефективності комунікаційних процесів та вносьте відповідні корективи» [10].

Висновки. В управлінні проєктами комунікація є стрижнем, який об'єднує всі компоненти. Комунікація – це не просто передача інформації, а каталізатор успіху. Від визначення обсягу проєкту до управління ризиками та залучення зацікавлених сторін, ефективна комунікація – це сила, яка рухає проєкти до успіху. Керівники проєктів, які надають пріоритет відкритій та прозорій комунікації, сприяють створенню середовища довіри, співпраці та інновацій, дозволяючи командам впевнено долати труднощі та використовувати можливості. Розвиток комунікаційних компетентностей керівника проєкту є важливою передумовою ефективного управління проєктами, оскільки забезпечує узгодження інтересів учасників, координацію діяльності команди та досягнення поставлених цілей, тому повинні охоплювати навички як стратегічної та публічної комунікації, так і переговорів, управління конфліктами та аналітичну взаємодію.

Бібліографічний список

1. Заболотенко Д. Ефективна комунікація як складова інформаційного супроводу в органах місцевого самоврядування. *Економіка і бізнес: нові реалії, технологічні тренди, цифрові інновації* : матеріали наук.-практ. конф., 25 травня 2025 р. URL: <https://financial.lnu.edu.ua/wp-content/uploads/2025/06/Zbirnyk-konferentsii-15-travnia-2025.pdf>
2. Лисиця Н. М., Ястремська О. О., Вдовічена О. Г. Стратегії ведення ділових переговорів в українському бізнес-середовищі. *Актуальні питання у сучасній науці*. 2023. № 9 (15). С. 74–82.
3. Петінова О.Б., Ковра К. О. Комунікаційні технології виконання проєкту в полідискурсі відновлення України. *Відновлення України: міжгалузевий теоретико-прикладний аналіз та потенціали розвитку* : Міжнародний науково-практичний форум, 11 квітня 2025 року, м. Одеса. Львів – Торунь : Liha-Pres, 2025. С. 223–226.
4. Плотніченко С.Р., Вороніна Ю.Є. Комунікативна діяльність та ділове спілкування в роботі публічної служби. *Збірник наукових праць ТДАТУ імені Дмитра Моторного (економічні науки)*. 2021. №1 (43). С. 88–93.
5. Ратушняк О.Г. Концептуальні аспекти формування ефективної команди в проєктній діяльності. Сучасні тенденції розвитку фінансових та інноваційно-інвестиційних процесів в Україні : матеріали наук.-практ. конф., м. Вінниця, 6-7 березня 2025 р. Вінниця : ВНТУ. 2025. С. 219–221.
6. Ровенська В., Смирнова І., Латишева О. Роль комунікацій в формуванні креативного середовища для успішної реалізації проєктів в контексті “Performance management”. *Економіка та суспільство*. 2023. № (49). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-49-10>
7. Управління комунікаціями у проєкті : навчально-методичні рекомендації до вивчення дисципліни / упоряд. І. А. Корхіна ; Укр. держ. ун-т науки і технологій. Дніпро : УДУНТ, 2025. 42 с.
8. Урсакій Ю., Пенюк В. Комунікаційна складова інвестиційного проєкту в умовах загроз та ризиків. *Вісник Чернівецького торговельно-економічного університету*. 2023. Вип. II (90). С.33–47.
9. Шпекторенко І. В. Комунікації в публічному управлінні : навч. посіб. М-во освіти і науки України, Нац. техн. ун-т «Дніпровська політехніка». Дніпро : НТУ «ДП». 2024. 85 с.
10. Minois N. The Importance of Communication in Project Management. Institute Project Management. 20.10.2025. URL: <https://instituteprojectmanagement.com/fr/blog/the-crucial-role-of-communication-in-project-management/>

References

1. Zabolotenko D. (2025). Efektyvna komunikatsiia yak skladova informatsiinoho suprovodu v orhanakh mistsevoho samovriaduvannia [Effective communication as a component of information support in local self-government bodies]. *Ekonomika i biznes: novi realii, tekhnolohichni trendy, tsyfrovi innovatsii*: Proceedings of the scientific and practical conference (May 25, 2025). Available at: <https://financial.lnu.edu.ua/wp-content/uploads/2025/06/Zbirnyk-konferentsii-15-travnia-2025.pdf>
2. Lysytsia N., Yastremska O., Vdovichena, O. (2023). Stratehii vedennia dilovykh perehovoriv v ukrainskomu biznes-seredovyshchi [Strategies for conducting business negotiations in the Ukrainian business environment]. *Aktualni pytannia u suchasni nauki – Current issues in modern science*, vol. 9 (15), pp. 74–82.
3. Petinova O., Kovra K. (2025). Komunikatsiini tekhnolohii vykonannia proiektu v polidyskursi vidnovlennia Ukrainy [Communication technologies of project implementation in the poly-discourse of Ukraine's recovery]. *Vidnovlennia Ukrainy: mizhhalevyi teoretyko-prykladnyi analiz ta potentsialy rozvytku*: Proceedings of the International scientific and practical forum (April 11, 2025, Odesa). Lviv–Torun: Liha-Pres, pp. 223–226.
4. Plotnichenko S., Voronina Yu. (2021). Komunikatyvna diialnist ta dilove spilkuvannia v roboti publichnoi sluzhby [Communicative activity and business communication in public service]. *Zbirnyk naukovykh prats TDATU imeni Dmytra Motornoho (ekonomichni nauky) – Collection of scientific works of the Dmytro Motorny State Technical University of Economics (economic sciences)*, vol. 1 (43), pp. 88–93.
5. Ratushniak O. (2025). Kontseptualni aspekty formuvannia efektyvnoi komandy v proiektunii diialnosti [Conceptual aspects of forming an effective team in project activities]. *Suchasni tendentsii rozvytku finansovykh ta innovatsiino-investytsiinykh protsesiv v Ukraini*: Proceedings of the scientific and practical conference (Vinnytsia, March 6–7, 2025). Vinnytsia: VNTU, pp. 219–221.
6. Rovenska V., Smyrnova I., Latysheva O. (2023). Rol komunikatsii v formuvanni kreatyvnoho seredovyshcha dlia uspishnoi realizatsii proektiv v konteksti “Performance management” [The role of communication in creating a creative environment for successful project implementation in the context of performance management]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and society*, vol. 49. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-49-10>
7. Korkhina I. (2025). Upravlinnia komunikatsiiami u proiekti: navchalno-metodychni rekomendatsii [Communication management in projects: educational and methodological guidelines]. Dnipro: Ukrainian State University of Science and Technologies. 42 s.

8. Ursakii Yu., Peniuk V. (2023). Komunikatsiina skladova investytsiinoho proektu v umovakh zahroz ta ryzykiv [Communication component of an investment project under threats and risks]. *Visnyk Chernivetskoho torhovelno-ekonomichnogo universytetu – Bulletin of the Chernivtsi University of Trade and Economics*, vol. II(90), pp. 33–47.
9. Shpektorenko I. (2024). Komunikatsii v publichnomu upravlinni [Communications in public administration]. Dnipro: Dnipro University of Technology. 85 s.
10. Minois N. (2025). The importance of communication in project management. Institute Project Management. Available at: <https://instituteprojectmanagement.com/fr/blog/the-crucial-role-of-communication-in-project-management/>

Ganna Zhekalo

Candidate of Political Sciences, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Management and Administration,
Ivano-Frankivsk Educational and Scientific Institute of Management
of the Western Ukrainian National University
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5125-2003>

COMMUNICATIONS AND NEGOTIATIONS IN PROJECT MANAGEMENT

The article examines the role and specific features of communication in the process of project management. It is established that effective communication interaction and the application of appropriate negotiation strategies are key factors in ensuring the efficiency of project activities, particularly in the context of increasing complexity of managerial processes, multi-stakeholder environments and uncertainty. The main functions of communication are identified, including informational, coordination, motivational, and control functions. The role of negotiations is revealed as an important management tool applied at all stages of the project life cycle, from initiation to completion. It is emphasised that the effectiveness of negotiations is determined through the formulation of project goals and objectives, the allocation of resources, the establishment of timeframes for task implementation, as well as in the process of concluding agreements and resolving conflicts. Special attention is paid to the characterisation of key approaches to negotiation, namely strategic, pragmatic, and empathetic, as well as to the analysis of negotiation strategies, including cooperation, compromise, competition, and adaptive interaction. The expediency of integrating various negotiation approaches depending on the managerial context is substantiated, which allows for achieving a balance between obtaining results and maintaining sustainable partnerships. It is proved that the development of communication and negotiation competencies of a project manager is a necessary condition for improving the effectiveness of project management. Therefore, a set of essential competencies required by a project manager at different stages of the project management process is proposed, along with a model of negotiation interaction, which includes analytical, preparatory, communicative, coordination, and result-oriented stages. It is noted that each stage of the project life cycle requires a wide range of skills from the manager, ranging from strategic and public communication to negotiation, conflict management, and analytical interaction. It is concluded that the success of project implementation largely depends on the effectiveness of communication interaction, while open and transparent communication contributes to the creation of an environment of trust, cooperation, and innovative development.

Keywords: business communications, public communications, project management, negotiations, digitalisation, conflict management.

Дата надходження статті: 01.03.2026

Дата прийняття статті: 21.03.2026

Дата публікації статті: 11.05.2026