

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Український державний університет

науки і технологій

Кафедра «Інтелектуальної власності та
управління проєктами»

В авторській редакції

УПРАВЛІННЯ КОМУНІКАЦІЯМИ У ПРОЄКТІ

Навчально-методичні рекомендації

до вивчення дисципліни

Електронне видання

ДНІПРО

2025

УДК 005.8(07)
У 67

Упорядник:
І. А. Корхіна

Електронне видання

Схвалено Групою забезпечення якості освітньої програми
«Управління проєктами» D3 Менеджмент
Протокол № 4 від 10 червня 2025 р.

У 67 Управління комунікаціями у проєкті : навчально-методичні рекомендації до вивчення дисципліни / упоряд. І. А. Корхіна ; Укр. держ. ун-т науки і технологій. – Електрон. вид. – Дніпро : УДУНТ, 2025. – 42 с.

Навчально-методичні рекомендації призначені для використання студентами очної та заочної форми навчання спеціальності D3 Менеджмент під час вивчення дисципліни «Управління комунікаціями у проєкті», які навчаються за освітньо-професійною програмою «Управління проєктами» (другий магістерський рівень освіти).

Навчально-методичні рекомендації містять основні теоретичні положення для засвоєння матеріалу, тестові питання та завдання для самоперевірки, рекомендовану літературу.

Табл. 15. Бібліогр.: 9 назв.

© Корхіна І. А., укладання, 2025

© Укр. держ. ун-т науки і технологій, 2025

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ I. ОСНОВИ КОМУНІКАЦІЙ В ПРОЕКТІ.....	8
1.1 Головні аспекти управління комунікаціями в проєкті.....	8
1.2 Інформація в комунікаційних процесах.....	9
Контрольні завдання та питання.....	13
РОЗДІЛ 2. ПЛАНУВАННЯ ТА ДОКУМЕНТУВАННЯ КОМУНІКАЦІЙ В ПРОЕКТІ.....	15
2.1 Планування комунікацій проєкту.....	15
2.2 Комунікаційні документи та документування комунікацій в проєкті	19
Контрольні завдання та питання.....	22
РОЗДІЛ 3. УПРАВЛІННЯ КОМУНІКАЦІЯМИ	24
3.1 Технології ділового спілкування.....	24
3.2 Комунікативні конфлікти та їх розв'язування.....	27
Контрольні завдання та питання.....	30
РОЗДІЛ 4. СУЧАСНІ ПРОГРАМНІ ЗАСОБИ ДЛЯ СТВОРЕННЯ ЕФЕКТИВНИХ КОМУНІКАЦІЙ	33
4.1 Актуальні програмні інструменти та засоби комунікацій.....	33
4.2 Підвищення ефективності комунікацій в проєкті	35
Контрольні завдання та питання.....	37
РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА.....	41

ВСТУП

Навчальна дисципліна «Управління комунікацій у проєкті» є обов'язковою для вивчення студентами, які здобувають освітній ступінь магістра за освітньою програмою «Управління проєктами» спеціальності D3 Менеджмент, другого (магістерського) рівня вищої освіти.

Метою наявного видання у контексті вивчення дисципліни є формування у студентів теоретичних і практичних знань у сфері комунікацій та формування навичок, необхідних для ефективного планування та організації процесів управління комунікаціями у проєкті.

Видання сприяє набуттю таких компетентностей, передбачених освітньою програмою:

ЗК2. Здатність до спілкуватися з представниками інших професійних груп різного рівня (з експертами з інших галузей знань/видів економічної діяльності);

ЗК3. Навички використання інформаційних та комунікаційних технологій;

ЗК4. Здатність мотивувати людей та рухатися до спільної мети;

ЗК5. Здатність діяти на основі етичних міркувань (мотивів);

СК4 – Здатність до ефективного використання та розвитку людських ресурсів в організації;

СК5 – Здатність створювати та організовувати ефективні комунікації в процесі управління;

СК6 – Здатність формувати лідерські якості та демонструвати їх в процесі управління людьми;

СК8 – Здатність використовувати психологічні технології роботи з персоналом.

Відповідно до освітньої програми дисципліна спільно з іншими освітніми компонентами має забезпечити досягнення таких програмних результатів навчання:

ПРН3 – Проектувати ефективні системи управління організаціями.

ПРН7 – Організовувати та здійснювати ефективні комунікації всередині колективу, з представниками різних професійних груп та в міжнародному контексті.

ПРН9 – Вміти спілкуватись в професійних і наукових колах державною та іноземною мовами.

ПРН10 – Демонструвати лідерські навички та вміння працювати у команді, взаємодіяти з людьми, впливати на їх поведінку для вирішення професійних задач.

ПРН11 – Забезпечувати особистий професійний розвиток та планування власного часу.

ПРН12 – Вміти делегувати повноваження та керівництво організацією (підрозділом).

Очікувані результати виконання завдань за наявним виданням (згідно зі змістом навчальної дисципліни) представлені у таблицях 1 та 2.

Таблиця 1 – Очікувані результати навчання за навчальною дисципліною (за Б. Блумом)

Код	Очікуваний результат навчання	Рівень
ОРН1	Створювати ефективний матеріал для комунікацій.	III
ОРН2	Планувати комунікації у проєкті.	IV
ОРН3	Поширювати комунікації у проєкті.	IV
ОРН4	Керувати комунікаціями та їх ефективністю.	IV

Таблиця 2 – Соціальні навички фахівця, розвитку яких сприяє навчальна дисципліна та виконання практичних і лабораторних робіт, індивідуальних завдань та курсової роботи (ОН – особистісні навички»; КН – комунікаційні навички; УН – управлінські навички)

Код	Соціальна навичка (soft skill)
ОН1	Здатність управляти власним часом (тайм-менеджмент)
ОН4	Прихильність до позитивного мислення, прагнення до успіху
КН1	Здатність зрозуміло формулювати думки
КН2	Здатність модерувати наради (обговорення)
КН3	Здатність надавати аргументовані відповіді
КН4	Вміння вислуховувати усі точки зору
УН1	Здатність працювати в команді
УН2	Спроможність мотивувати команду
УН3	Спроможність розвивати членів команди
УН4	Здатність запобігати конфліктам (ризикам)

Розподіл початкових годин дисципліни «Управління комунікаціями у проєкті» для студентів денної та заочної форми навчання наведено в таблиці 3.

Таблиця 3 – Розподіл начальних годин дисципліни «Управління комунікаціями у проєкті»

Форма навчання	Семестр/чверть	Усього годин	Аудиторні заняття;				Самостійна робота	Вид контролю
			Всього	Лекції	Лабораторні роботи	Практичні роботи		
денна	1	120	32	24	-	8	88	Залік
заочна	1	120	12	8	-	4	108	Залік

Робоча програма навчальної дисципліни передбачає самостійну роботу, контрольовану викладачем, що включає:

- вивчення лекційного матеріалу та підготовку до практичних занять;
- самостійне вивчення розділів дисципліни, що не викладаються на лекціях;
- виконання практичних робіт;
- підготовку до контрольного заходу (залік).

РОЗДІЛ I. ОСНОВИ КОМУНІКАЦІЙ В ПРОЕКТІ

1.1 Головні аспекти управління комунікаціями в проекті

Успішна реалізація проекту напряду залежить від ефективності комунікацій. За дослідженнями Project Management Institute (PMI), близько 56% невдач у проектах пов'язані саме з проблемами комунікації.

Комунікації в проекті — це процес обміну інформацією між усіма учасниками проекту з метою забезпечення ефективного планування, координації, прийняття рішень і досягнення поставлених цілей.

Мета комунікацій — забезпечення прозорості, ефективності та результативності проекту.

Основні *цілі* комунікацій у проекті:

- Забезпечити інформування усіх учасників;
- Координувати дії та ухвалення рішень;
- Запобігати конфліктам та непорозумінням;
- Управляти очікуваннями стейкхолдерів;
- Сприяти командній роботі та мотивації.

Основні *завдання* комунікацій:

- Аналіз потреб у комунікаціях.
- Розробка плану комунікацій.
- Визначення каналів, форм і графіку обміну.
- Реалізація комунікаційних заходів.
- Збір зворотного зв'язку.
- Контроль і коригування комунікаційного процесу.

Таблиця 1.1 – Класифікація комунікацій у проекті

Ознака	Види
За напрямом	Вертикальні / Горизонтальні
За способом	Усні / Письмові / Візуальні
За формальністю	Формальні / Неформальні
За взаємодією	Односторонні / Двосторонні

1.2 Інформація в комунікаційних процесах

Інформація в проєктному менеджменті — це факти, дані, повідомлення, знання та контекст, які потрібні для: прийняття рішень, координації командних дій, відстеження стану проєкту, досягнення поставлених цілей.

Таблиця 1.2 – Характеристики проєктної інформації

Характеристика	Пояснення
Цільова	Стосується конкретного аспекту проєкту (завдання, етап, ресурс)
Актуальна	Має бути достовірною на момент використання
Доступна	Доступна тим, хто її потребує, у зручному форматі
Захищена	Захищена від втрати, витоку чи несанкціонованого доступу
Структурована	Подана у зрозумілому, логічному вигляді (таблиця, звіт, схема)

Потоки інформації в проєкті

Вхідна інформація

– від замовника, клієнта, зовнішніх середовищ (технічне завдання, контракти)

Внутрішня (оперативна)

– між членами команди, менеджером, підрозділами (звітність, інструкції, планування)

Вихідна інформація

– зовнішнім стейкхолдерам (презентації, результати, звіти, документи)

Зворотний зв'язок

– коментарі, уточнення, обговорення результатів

Таблиця 1.3 – Види інформації

Тип інформації	Приклади
Планова	План-графік, бюджет, матриця відповідальності
Аналітична	Ризик-аналіз, оцінка ефективності, метрики
Інформація про проблеми	Відхилення, інциденти, позапланові зміни
Комунікаційна	Email, протоколи, інструкції, презентації
Документальна	Контракти, технічна документація, вимоги
Результуюча	Продукт, звіти, уроки, підсумкові документи

Поширення інформації у проєкті — це процес своєчасної, цілеспрямованої та ефективною передачі інформації між усіма зацікавленими сторонами. Це частина управління комунікаціями, яка забезпечує, щоб потрібна інформація потрапляла до потрібних осіб у потрібний час.

Мета поширення інформації

- Забезпечити прозорість виконання проєкту
- Підтримувати командну узгодженість
- Мінімізувати ризики неправильного розуміння
- Підвищити рівень довіри між учасниками
- Забезпечити вчасне прийняття рішень

Таблиця 1.4 – Типи інформації, яка поширюється?

Тип інформації	Приклади
Звіти про стан проєкту	щотижневі статус-звіти, графіки прогресу
Планова інформація	графіки, дедлайни, завдання
Інформація про ризики	виявлені ризики, план дій
Рішення керівництва	зміни в бюджеті, структурі, стратегії
Уроки/досвід	підсумкові аналітичні звіти, рекомендації
Зворотний зв'язок	запити, коментарі, уточнення від стейкхолдерів

Комунікативні бар'єри — це будь-які перешкоди, які заважають повноцінному обміну інформацією між учасниками комунікації. Вони можуть спотворювати зміст повідомлення, знижувати рівень розуміння, викликати конфлікти чи повністю зупинити діалог.

У проєктному менеджменті ці бар'єри можуть *призвести до*:

- невірного трактування завдань,
- затримок у виконанні робіт,
- зниження якості рішень,
- втрати довіри в команді.

Комунікативні бар'єри можуть *виникати*:

- через особистісні фактори (емоції, упередження),
- мовні та культурні відмінності,
- технічні проблеми,
- або організаційні помилки у структурі комунікації.

Таблиця 1.5 – Види комунікативних бар'єрів

Тип бар'єру	Приклад
Психологічний	Стереотипи, недовіра, тривожність, страх критики
Мовний	Професійний жаргон, термінологія, незрозуміла або надто складна мова
Культурний	Відмінності в менталітеті, жестах, нормах поведінки
Технічний	Поганий зв'язок, збій інтернету, шум, неякісний звук
Організаційний	Невизначеність ролей, неефективна структура комунікацій, дублювання
Часовий / просторовий	Різниця в часових поясах, дистанційність, затримки у відповідях

Наслідками виникнення комунікаційних бар'єрів у проєкті є:

- Помилкове розуміння завдань
- Втрата довіри в команді
- Конфлікти між учасниками
- Зниження ефективності роботи
- Порушення термінів та якості результату

Подолання комунікативних бар'єрів — це процес виявлення, усунення або мінімізації перешкод, які заважають ефективному обміну інформацією між учасниками спілкування. Це не лише технічне або організаційне завдання, а насамперед психологічний і стратегічний підхід до покращення взаєморозуміння.

Засоби подолання комунікативних бар'єрів:

1. Удосконалення комунікативних навичок

- Активне слухання
- Чітке формулювання думок
- Уточнення та перефразування
- Виявлення емоцій співрозмовника

2. Упорядкування комунікаційних процесів

- Розробка комунікаційного плану
- Визначення відповідальних осіб за зв'язок
- Використання стандартів спілкування

3. Покращення технічного забезпечення

- Надійні канали зв'язку (Zoom, Teams, Slack)
- Використання інтерактивних платформ (Miro, Trello)
- Записи зустрічей та звітів

4. Урахування культурних відмінностей

- Проведення тренінгів з міжкультурної комунікації
- Використання зрозумілої, інклюзивної мови
- Поважне ставлення до різних точок зору

5. Психологічна безпека в команді

- Формування довірливого середовища
- Уникнення критики в публічному просторі
- Підтримка рівного діалогу

Контрольні питання та завдання.

1. Питання для самоконтролю.

1. Що таке комунікації в проєкті?
2. Назвіть основні елементи комунікаційного процесу.
3. Які цілі переслідує комунікація в проєкті?
4. Що таке інформація в контексті управління проєктом?
5. Які види інформації використовуються у проєкті (навести приклади)?
6. Які типи інформації підлягають поширенню в проєкті?
7. Яка інформація вважається найбільш пріоритетною для регулярного розповсюдження?
8. Що таке комунікативний бар'єр?
9. У чому полягає різниця між семантичними та психологічними бар'єрами?
10. Наведіть приклади типових комунікативних бар'єрів у роботі проєктної команди.

2. Тестові питання з однією правильною відповіддю

1. Яка з наведених функцій не належить до управління комунікаціями в проєкті?
 - а) Планування комунікацій
 - б) Визначення бюджету
 - в) Поширення інформації
 - г) Контроль комунікацій
2. Що є головною метою управління комунікаціями в проєкті?
 - а) Підбір персоналу
 - б) Оптимізація використання ресурсів
 - в) Забезпечення ефективного обміну інформацією

г) Мінімізація фінансових витрат

3. Який з наведених каналів комунікації є прикладом формальної письмової комунікації?

- а) Особиста розмова
- б) Повідомлення в месенджері
- в) Протокол наради
- г) Дзвінок по телефону

4. Що таке “семантичний бар’єр” у комунікації?

- а) Нерозуміння мови програмування
- б) Відсутність доступу до технологій
- в) Різне тлумачення термінів і понять
- г) Страх перед керівником

5. Яке з тверджень є вірним щодо інформації у проєкті?

- а) Інформація не є об'єктом управління
- б) Інформація не змінюється з часом
- в) Інформація повинна бути актуальною, точною та доступною
- г) Чим більше інформації — тим краще

6. Який документ визначає, хто яку інформацію отримає, як і коли?

- а) План управління якістю
- б) План управління ресурсами
- в) План управління комунікаціями
- г) Структура декомпозиції робіт

7. Який із наведених варіантів є прикладом неформального каналу комунікації в проєкті?

- а) Звіт про хід виконання
- б) Щотижнева нарада керівництва
- в) Розмова в кулуарах або чат у месенджері
- г) Підписаний наказ

8. Який тип комунікативного бар’єру виникає через упередження, емоції або страхи?

- а) Семантичний
- б) Психологічний
- в) Технічний
- г) Культурний

9. Що з наведеного є прикладом якісної проєктної інформації?

- а) Стара версія бюджету
- б) Актуальний календар виконання завдань
- в) Неузгоджені дані з різних джерел
- д) Чутки в колективі

10. Яка дія допомагає зменшити ризик виникнення комунікативних бар'єрів?

- а) Уникання зворотного зв'язку
- б) Використання технічної термінології без пояснень
- в) Активне слухання та уточнення повідомлень
- г) Ігнорування культурних відмінностей

РОЗДІЛ 2. ПЛАНУВАННЯ ТА ДОКУМЕНТУВАННЯ КОМУНІКАЦІЙ В ПРОЕКТІ

2.1 Планування комунікацій проєкту

План комунікацій проєкту — це документ, що визначає, як, коли, хто і яку інформацію має отримувати у межах реалізації проєкту.

Цей план є ключовим інструментом для запобігання інформаційним бар'єрам і забезпечення ефективної взаємодії між учасниками проєкту.

Основна суть плану – забезпечити правильну інформацію правильним людям у правильний час через правильні канали.

Основні функції плану комунікацій:

- Ідентифікує стейкхолдерів та їхні інформаційні потреби.

- Визначає типи інформації, які потрібно поширювати (звіти, графіки, документи тощо).
- Описує канали комунікації — як саме буде передаватись інформація (email, наради, чат).
- Фіксує частоту комунікацій — коли саме відбуватиметься обмін даними.
- Призначає відповідальних за підготовку, розсилку та зберігання інформації.
- Допомагає уникнути бар'єрів і непорозумінь у команді.

Таблиця 2.1 – Структура плану комунікацій проєкту має наступний

вигляд:

№	Пункт плану	Зміст
1.	Мета та завдання плану	Яка ціль управління комунікаціями? Що потрібно досягти завдяки системній комунікації?
2.	Ідентифікація зацікавлених сторін (стейкхолдерів)	Хто бере участь у проєкті? Які інформаційні потреби має кожен стейкхолдер?
3.	Інформаційні потреби	Яка саме інформація потрібна кожній категорії учасників? Які звіти, оновлення, повідомлення потрібні?
4.	Матриця комунікацій (таблиця комунікацій)	
5.	Методи, засоби та канали комунікацій	Усні: наради, дзвінки Письмові: email, чати, документи Цифрові: Trello, MS Teams, Slack, Notion Презентації, відео, звіти

№	Пункт плану	Зміст
6.	Графік комунікацій	Календар основних зустрічей, звітів, перевірок Чіткі строки для обміну інформацією
7.	Оцінка ефективності комунікацій	Як буде вимірюватись якість комунікації? Опитування, контроль зворотного зв'язку, регулярні рев'ю
8.	Управління ризиками комунікацій	Потенційні бар'єри: затримки, незрозуміння, мовні чи технічні проблеми План дій на випадок порушення комунікації
9.	Правила та стандарти	Форматування документів Вимоги до зберігання, версійності, доступу до інформації Вимоги до збереження конфіденційності

Залежність плану комунікацій від життєвого циклу, масштабу та часу виконання проекту є критично важливою для забезпечення ефективної взаємодії між усіма зацікавленими сторонами. Нижче подано пояснення цієї залежності:

Таблиця 2.2 – Залежність плану комунікацій від життєвого циклу, масштабу та часу виконання проекту

Критерій	Характеристика	Вплив на план комунікацій
Життєвий цикл проекту	Ініціація	стратегічна комунікація, презентації
	Планування	Важлива деталізація каналів зв'язку, графіків звітності,
	Виконання	Необхідна регулярна координація, оперативні зустрічі, звіти про виконання.
	Моніторинг і контроль	звіти, КРІ

	Завершення	офіційні підсумки
Масштаб проекту	Малий — невелика команда	неформальні зв'язки
	Середній — більше учасників, зовнішній замовник	шаблони, регулярні звіти
	Великий/міжнародний — багаторівнева структура, складна документація, ІТ-системи	формальні процеси, автоматизація (CRM, ERP), регулярні стендапи, дайджести
Тривалість проекту	Короткостроковий	інтенсивна, оперативна комунікація
	Довгостроковий	системність, звітність, стратегічні огляди, збереження історії проекту

Зацікавлені сторони проекту — це особи, групи або організації, які впливають на проект, залежать від його результатів або відчують вплив від його реалізації.

Вони можуть бути як внутрішніми, так і зовнішніми, з позитивним або негативним впливом на проект.

Таблиця 2.3 – Види зацікавлених сторін

Категорія	Приклади	Роль/вплив
Замовник (спонсор)	Керівництво компанії, урядова установа	Фінансує проект, визначає цілі, затверджує результати
Клієнт / кінцевий користувач	Компанії, особи, які отримують продукт або послугу	Визначають вимоги до продукту, оцінюють задоволеність результатом

Категорія	Приклади	Роль/вплив
Проектна команда	Менеджер проекту, розробники, аналітики, інженери	Безпосередньо виконують роботу над проектом
Керівництво компанії	Директори, топменеджмент	Надають ресурси, підтримують або обмежують проект
Постачальники	Партнери, підрядники, які надають товари або послуги	Залежність від якості та термінів їхньої роботи
Регуляторні органи	Державні служби, сертифікаційні структури	Встановлюють правила, контролюють відповідність нормативам
Місцеві громади / суспільство	Жителі, екологічні організації	Відчувають соціальний, економічний або екологічний вплив проекту
Медіа / громадськість	Журналісти, онлайн-спільноти	Формують репутацію проекту, можуть впливати на його публічну підтримку

2.2 Комунікаційні документи та документування комунікацій в проекті

Комунікаційні документи — це офіційні або робочі матеріали, які фіксують, передають або регламентують обмін інформацією між учасниками проекту (командою, стейкхолдерами, підрядниками, замовниками тощо). Вони є ключовими інструментами управління комунікаціями в проекті.

Основні види комунікаційних документів у проекті зображені у табл.

2.4

Таблиця 2.4 – види комунікаційних документів у проєкту

Вид документа	Призначення	Формат / Засіб
План управління комунікаціями	Визначає стратегію, канали, частоту, відповідальних за обмін інформацією	Текстовий документ (Word, PDF)
Реєстр зацікавлених сторін (стейкхолдерів)	Ідентифікує всіх учасників проєкту, їхні ролі, потреби та рівень впливу	Таблиця (Excel, Google Sheets)
Матриця відповідальності (RACI, RAM)	Визначає ролі у комунікації: хто відповідальний, хто інформується	Таблиця або діаграма
Протоколи зустрічей	Фіксують ключові обговорення, рішення, дії, строки	Документ (загальний шаблон протоколу)
Статусні звіти (щотижневі, щомісячні)	Описують стан проєкту, досягнення, проблеми, ризики	Звіт у форматі PDF, дашборд (Power BI, Google Slides)
Журнал комунікацій	Хронологія комунікацій між учасниками, особливо критичних	Таблиця або лог-файл
Звіт про відхилення	Інформує про відхилення від плану, причин, впливу і рішень	Окремий звіт або частина статус-репорту
План ескалації	Визначає порядок дій у разі конфлікту або кризи	Інструкція або блок у плані комунікацій

Вид документа	Призначення	Формат / Засіб
Фінальний звіт про проєкт	Описує результати, підсумки, висновки та зворотний зв'язок	Документ для стейкхолдерів (PDF, презентація)
Презентаційні матеріали	Служать для донесення ідей, результатів, статусу	PowerPoint, Google Slides
Оголошення / інформаційні листи	Сповіднення про зміни, рішення, оновлення	Email, внутрішній портал
Аналітичні дашборди	Графічне відображення KPI, ходу реалізації, ризиків	Power BI, Tableau, Google Data Studio

Документування в електронному форматі стає ключовим елементом сучасного управління проєктами, адже забезпечує оперативність, прозорість та контрольованість комунікацій.

Перевагами електронного формату документування:

- Централізований доступ
- Актуальність
- Автоматизація звітності
- Швидкість обміну
- Спільна робота
- Контроль доступу

Недоліки/ризики використання електронного формату документування:

- Втрата даних
- Проблеми з конфіденційністю
- Несумісність форматів
- Залежність від інтернету
- Інформаційний шум

Контрольні питання та завдання.

1. Питання для самоконтролю.

1. Які основні компоненти включає структура плану комунікацій у проєкті?
2. Як визначаються цілі комунікацій у плані комунікацій?
3. Яким чином ідентифікуються та аналізуються зацікавлені сторони проєкту?
4. Чому важливо враховувати вплив і інтереси зацікавлених сторін при розробці плану комунікацій?
5. Які типи комунікаційних документів зазвичай створюються під час реалізації проєкту?
6. Чим відрізняється звіт про статус проєкту від протоколу зустрічі?
7. Яке значення має документування комунікацій у проєктному менеджменті?
8. Які інструменти використовуються для ведення журналу комунікацій?
9. Які переваги та ризики пов'язані з використанням електронних засобів комунікації в управлінні проєктами?
10. Як часто оновлюється план комунікацій і хто відповідає за його підтримку в актуальному стані?

2. Тестові питання з однією правильною відповіддю

1. Який елемент обов'язково входить до структури плану комунікацій проєкту?
 - а). Графік виконання робіт
 - б). Аналіз ризиків
 - в). Матриця комунікацій
 - г). Структура організації
2. Яка мета створення плану комунікацій у проєкті?
 - а). Контроль бюджету

б). Забезпечення ефективного обміну інформацією між учасниками проекту

в). Визначення складу команди

г). Визначення технічних вимог

3. Хто є зацікавленими сторонами проекту?

а). Лише замовник

б). Усі особи та організації, які можуть впливати на проект або зазнати його впливу

в). Тільки команда проекту

г). Лише керівник проекту

4. Який документ найчастіше використовується для фіксації результатів зустрічі?

а). План управління проектом

б). Протокол зустрічі

в). Договір

г). Технічне завдання

5. Що входить до комунікаційних документів у проекті?

а). Лише фінансові звіти

б). Тільки контракти

в). Звіти про статус, протоколи, повідомлення, презентації

г). Лише календарі зустрічей

6. Для чого необхідне документування комунікацій?

а). Для створення плану закупівель

б). Для ведення обліку витрат

в). Для забезпечення прозорості та фіксації рішень

г). Для перевірки кваліфікації персоналу

7. Який інструмент найчастіше використовується для зберігання історії комунікацій у проекті?

а). Діаграма Ганта

б). Журнал комунікацій

- в). Бізнес-план
 - г). Статут проєкту
8. Яка перевага використання електронних засобів комунікації у проєкті?
- а). Зменшення витрат на персонал
 - б). Зменшення кількості звітів
 - в). Швидкий обмін інформацією та збереження історії листування
 - г). Відсутність потреби у плані проєкту
9. Який із наведених каналів НЕ є електронним засобом комунікації?
- а). Електронна пошта
 - б). Відеоконференція
 - в). Телефонний дзвінок
 - г). Особиста зустріч
10. Хто зазвичай відповідає за розробку та оновлення плану комунікацій у проєкті?
- а). Замовник
 - б). Команда розробників
 - в). Керівник проєкту
 - г). Фінансовий аналітик

РОЗДІЛ 3. УПРАВЛІННЯ КОМУНІКАЦІЯМИ

3.1 Технології ділового спілкування

Управління проєктами — це не лише технічна реалізація завдань, а й інтенсивна взаємодія з людьми: командою, замовниками, партнерами, постачальниками, регуляторами тощо. У цьому процесі *переговори* стають невід’ємною складовою успіху проєкту, адже саме в ході переговорів

узгоджуються цілі, ресурси, терміни, повноваження, відповідальність та критерії оцінки результатів.

Переговорні стратегії — це свідомі підходи, які застосовуються для досягнення узгоджених рішень, з урахуванням інтересів усіх залучених сторін. Вони допомагають упорядкувати процес взаємодії, зменшити конфлікти, підвищити ефективність комунікацій і побудувати продуктивні відносини.

Основні *характеристики переговорних стратегій*:

1. Орієнтація на результат або на відносини
Деякі стратегії фокусуються на максимальному досягненні цілей (результат), інші — на збереженні чи покращенні відносин між сторонами.

2. Тип переговорів: позиційні чи інтерес-орієнтовані

Позиційні переговори зосереджені на фіксованих вимогах сторін (наприклад: «я хочу знижку 30%»).

Інтерес-орієнтовані переговори шукають глибші потреби та намагаються створити взаємовигідне рішення.

3. Баланс влади між сторонами

Важливо враховувати, яка сторона має більше впливу, ресурсів або альтернатив, адже це визначає маневровість у переговорах.

4. Гнучкість і адаптивність

У сучасному світі переговори — це динамічний процес, у якому сторони мають швидко реагувати на зміни, нову інформацію або непередбачувані ситуації.

Види сучасних переговорних стратегій, їх суть, переваги та недоліки

1. *Стратегія виграш-виграш (Win-Win)*

Суть: Пошук такого рішення, яке буде взаємовигідним для обох сторін.

Підхід: Співпраця, відкритість, довіра.

Переваги: Збереження хороших стосунків, довготривале партнерство, зменшення конфліктів.

Недоліки: Потребує більше часу і зусиль.

2. *Стратегія виграш-програш (Win-Lose)*

Суть: Одна сторона досягає мети за рахунок іншої.

Підхід: Жорсткі позиції, тиск, маніпуляції.

Переваги: Швидке досягнення вигідного результату в короткостроковій перспективі.

Недоліки: Руйнує відносини, викликає опір, знижує мотивацію іншої сторони.

3. *Принципові переговори (Harvard Negotiation Model)*

Суть: Зосередження на інтересах, а не на позиціях; спільний пошук розумного рішення.

Основні принципи:

Розділяй людей і проблему.

Орієнтуйся на інтереси, а не на позиції.

Створюй варіанти взаємної вигоди.

Використовуй об'єктивні критерії.

Переваги: Створює конструктивну атмосферу і гнучке поле для домовленостей.

4. *Стратегія BATNA (Best Alternative to a Negotiated Agreement)*

Суть: Визначення своєї найкращої альтернативи в разі провалу переговорів.

Переваги: Підвищує впевненість, допомагає ухвалювати зважені рішення.

Приклад: Якщо переговори з постачальником зриваються, у вас уже є інший постачальник, з яким можна продовжити роботу.

5. *Адаптивна стратегія (Agile/Iterative Negotiation)*

Суть: Переговори проходять у кілька етапів, із поступовим уточненням цілей та ресурсів.

Застосування: Найкраще підходить для гнучких (Agile) проєктів, де умови можуть змінюватися.

Переваги: Дозволяє швидко реагувати на зміни, уникати жорстких домовленостей на ранніх етапах.

6. Комунікативна стратегія емоційного інтелекту

Суть: Використання емпатії, активного слухання, вміння керувати емоціями для досягнення взаєморозуміння.

Переваги: Допомогає виявити глибинні потреби, знижує рівень конфліктності, будує довіру.

Особливо ефективна: В переговорах з внутрішніми зацікавленими сторонами або під час криз.

3.2 Комунікативні конфлікти та їх розв'язування

Комунікаційні конфлікти — це суперечності або непорозуміння, що виникають між учасниками проєкту внаслідок неправильної, неповної, несвоечасної або спотвореної комунікації.

У проєктному середовищі, де багато залежить від координації, розуміння ролей, обміну інформацією, такі конфлікти можуть серйозно вплинути на строки реалізації проєкту, якість рішень, моральний клімат у команді, рівень довіри та продуктивності.

Причинами виникнення комунікаційних конфліктів є:

- Невчасна або відсутня інформація (Наприклад, учасники не отримали зміни в графіку проєкту вчасно)
- Неправильна інтерпретація повідомлень (Незрозумілі терміни, неточні формулювання, іронія)
- Проблеми з каналами комунікації (Збої у використанні електронної пошти, перевантажені чати)
- Різне сприйняття інформації учасниками (Культурні, мовні або професійні бар'єри)
- Невизначеність ролей і відповідальності (Люди не знають, хто що має робити і кому звітувати)
- Невміння слухати та зворотний зв'язок (Ігнорування думки іншої сторони, перебивання)

Комунікаційні конфлікти у проєктах можуть дестабілізувати робочий процес, спричинити затримки та погіршити атмосферу в команді. Ефективне управління такими ситуаціями базується на виборі правильного методу вирішення конфлікту залежно від його природи, контексту і важливості для проєкту.

Методи вирішення конфліктів наведені у табл. 3.1

Таблиця 3.1 – методи вирішення конфліктів у проєктах

Назва	Суть	Як застосовувати
Активне слухання	Уміння уважно слухати співрозмовника, ставити уточнювальні запитання, виявляти емпатію.	Повторити основну думку співрозмовника своїми словами ("Ти маєш на увазі, що...?"). Не перебивати, не оцінювати — дати людині висловитися повністю. Ставити відкриті питання: "Що саме тебе непокоїть?", "Як ти це бачиш?"
Уточнення інформації	Виправлення непорозуміння шляхом перегляду джерела інформації, фактів, формулювань.	Перевірити, що саме було сказано або написано. Повернутися до джерела — електронного листа, документа, плану. Спільно переглянути умови, щоб уникнути хибних тлумачень.
Створення єдиних правил комунікації	Запровадження чітких стандартів, як, коли та	Встановити канали комунікації (наприклад, офіційні рішення

Назва	Суть	Як застосовувати
	через що передавати інформацію.	— тільки через e-mail або Confluence). Створити шаблони для звітів, протоколів, повідомлень. Описати, хто, коли і як звітує або ініціює зміни.
Посередництво або медіація	Залучення нейтральної третьої сторони (наприклад, керівника або HR), яка допомагає сторонам досягти порозуміння.	Обидві сторони погоджуються на посередника. Посередник вислуховує думки, допомагає зняти емоційну напругу. Разом формулюється спільне рішення або компроміс.
Компроміс	Обидві сторони поступаються частиною своїх вимог задля досягнення прийняттого рішення.	Визначити, які елементи є критичними, а які — другорядними. Домовитися про середній варіант, що влаштовує обидві сторони. Закріпити домовленість письмово.
Співпраця	Сторони працюють разом над пошуком креативного рішення, яке задовольняє інтереси всіх.	Провести спільну сесію пошуку рішень. Використати техніки брейнштормінгу, фокус-груп. Побудувати спільний план дій.
Ігнорування або уникнення	Вирішення конфлікту шляхом уникнення його активного обговорення	Якщо конфлікт не впливає на результати, а лише створює шум.

Назва	Суть	Як застосовувати
	— лише коли ситуація неважлива або вирішиться сама собою.	Тимчасове відсторонення — до кращих умов або моменту.

Контрольні питання та завдання.

1. Питання для самоконтролю.

1. У чому полягає відмінність між стратегією "виграш-виграш" і "виграш-програш" у переговорах проєкту?
2. Як ви розумієте поняття BATNA і яку роль воно відіграє у проєктних переговорах?
3. Які фактори впливають на вибір переговорної стратегії в управлінні проєктом?
4. Які основні принципи ефективного ділового спілкування в команді проєкту?
5. Як ділове спілкування впливає на досягнення цілей проєкту? Наведіть приклад.
6. Які канали ділового спілкування ви вважаєте найбільш ефективними у сучасних проєктах і чому?
7. Які основні причини виникнення комунікаційних конфліктів у проєктному середовищі?
8. Як впливають комунікаційні конфлікти на ефективність роботи проєктної команди?
9. Опишіть ситуацію з практики або уявну, де для вирішення комунікаційного конфлікту було застосовано метод компромісу. Яким був результат?
10. Які методи вирішення конфліктів ви вважаєте найбільш ефективними в командній роботі над проєктом і чому?

2. Тестові питання з однією правильною відповіддю

1. Яка з переговорних стратегій у проєкті орієнтована на взаємовигідне рішення для обох сторін?
 - а). Виграш-програв
 - б). Уникнення
 - в). Виграш-виграш
 - г). Конфронтація
2. Що є основою принципів переговорів за моделлю Гарвардського підходу?
 - а). Тиск і контроль
 - б). Інтереси сторін
 - в). Емоції переговорників
 - г). Авторитет керівника
3. Який вид ділового спілкування найбільш ефективний для вирішення складних питань у проєкті?
 - а). Обмін повідомленнями в чаті
 - б). Особиста зустріч або відеоконференція
 - в). Масове розсилання листів
 - г). Оголошення в офісі
4. Що таке комунікаційний конфлікт у контексті управління проєктом?
 - а). Порушення дисципліни в команді
 - б). Суперечність через інформацію або її сприйняття
 - в). Розбіжності в бюджеті
 - г). Зміна керівника проєкту
5. Який з наведених прикладів є типовим комунікаційним конфліктом?
 - а). Відмова постачальника від угоди
 - б). Суперечка через незрозуміле формулювання в технічному завданні
 - в). Відсутність фінансування
 - г). Помилка в коді програміста

6. Який метод вирішення конфлікту передбачає залучення нейтральної третьої сторони?
- а). Компроміс
 - б). Уникнення
 - в). Медіація
 - г). Конкуренція
7. Як називається стратегія, за якої сторони шукають спільне творче рішення без втрат для обох?
- а). Конкуренція
 - б). Співпраця
 - в). Ігнорування
 - г). Жорсткий торг
8. Який інструмент ділового спілкування допомагає уникати конфліктів у проєкті?
- а). Звіт про ризики
 - б). План комунікацій
 - в). Список завдань
 - г). Договір про нерозголошення
9. У чому полягає основна перевага методу активного слухання при вирішенні конфліктів?
- а). Дає можливість виграти суперечку
 - б). Прискорює ухвалення рішення
 - в). Допомагає краще зрозуміти іншу сторону
 - г). Уникає відповідальності
10. Який із способів вирішення конфліктів доцільний лише у незначних або тимчасових ситуаціях?
- а). Компроміс
 - б). Уникнення
 - в). Співпраця
 - г). Медіація

РОЗДІЛ 4. СУЧАСНІ ПРОГРАМНІ ЗАСОБИ ДЛЯ СТВОРЕННЯ ЕФЕКТИВНИХ КОМУНІКАЦІЙ

4.1 Актуальні програмні інструменти та засоби комунікацій

Програмні засоби для проєктних комунікацій — це спеціальні програми, платформи або цифрові інструменти, які використовуються для організації, підтримки та оптимізації спілкування між учасниками проєкту.

Вони забезпечують обмін інформацією, співпрацю над завданнями, контроль за виконанням планів, узгодження рішень, вирішення конфліктів та збереження єдиного інформаційного простору для всіх зацікавлених сторін.

Таблиця 4.1 – Порівняльна таблиця програмних засобів для комунікацій у проєкті

Платформа	Основна функція	Найкраще підходить для	Тип комунікації	Переваги	Мінуси / Особливості
Slack	Месенджер + інтеграції	Гнучкі та креативні команди	Чат, повідомлення, згадування	Швидке спілкування, інтеграції з Jira, Trello	Багато повідомлень — може відволікати
Microsoft Teams	Комунікація, відеозустрічі, Office 365	Великі корпоративні проєкти	Чат, відео, файли	Глибока інтеграція з Excel, Word	Важкий інтерфейс, іноді "повільний"
Zoom	Відеозустрічі, презентації	Онлайн-конференції, демо	Відео, голос, чат	Стабільна якість відео	Не підходить для довготривалої співпраці

Платформа	Основна функція	Найкраще підходить для	Тип комунікації	Переваги	Мінуси / Особливості
Google Workspace	Спільна робота з документами	Освітні/творчі команди, фріланс	Email, документи, відео	Безкоштовна база, хмара, доступність	Не вся функціональність у безкоштовній версії
Trello	Канбан-система, коментарі	Невеликі, Agile-команди	Завдання + коментарі	Простий в освоєнні, візуальний	Обмежена функціональність без Power-Ups
Asana	Керування задачами + спілкування	Креативні, крос-функц. команди	Завдання, календар, повідомлення	Хороша візуалізація, гнучкість	Менш придатна для IT-розробки
ClickUp	Все-в-одному: завдання, час, документи	Від стартапів до великих команд	Коментарі, звіти, чати	Повна платформа, багато шаблонів	Потребує часу на налаштування
Notion	Документи + база знань + завдання	Креативні команди, стартапи	Документи + коментарі	Візуально приємний, універсальний	Не підходить для складних проєктів без адаптації
Jira	Управління проєктами + технічна комунікація	IT-команди, DevOps	Завдання + коментарі	Гнучкість для складних IT-проєктів	Важке налаштування для початківців

Платформа	Основна функція	Найкраще підходить для	Тип комунікації	Переваги	Мінуси / Особливості
Confluence	Документація, звіти, база знань	ІТ, технічні департаменти	Документи, обговорення	Чітка структура знань + історія змін	Краще працює в парі з Jira

4.2 Підвищення ефективності комунікацій в проєкті

Ефективна комунікація — ключовий фактор успіху будь-якого проєкту. Вона впливає на взаєморозуміння між учасниками, швидкість прийняття рішень, рівень довіри в команді, своєчасне виконання завдань та досягнення цілей. Ефективність комунікацій у проєкті — це здатність передавати й отримувати правильну інформацію у потрібний час, у відповідній формі, до відповідних осіб. Вона впливає на продуктивність, злагодженість дій і результативність усієї команди.

Основні способи підвищення ефективності комунікацій:

1. Створення чіткого плану комунікацій

Визначити: хто, що, кому, коли і як повідомляє

Формалізувати канали зв'язку (електронна пошта, чати, звіти, зустрічі)

Встановити частоту комунікацій (щотижневі мітинги, щомісячні звіти тощо)

2. Використання сучасних програмних засобів

Інструменти: Slack, Teams, Asana, Zoom, Notion, Google Workspace

Вибір засобу відповідно до типу комунікації (оперативне повідомлення vs звітність)

Інтеграція всіх каналів в єдину екосистему

3. Стандартизація повідомлень і документів

Використання шаблонів для звітів, листів, протоколів зустрічей

Чіткі заголовки, структура, стислість

Зрозумілість для всіх учасників (уникати вузькоспеціальних термінів без пояснень)

4. Розвиток комунікаційних навичок у команди

Тренінги зі спілкування, активного слухання, асертивності

Зворотний зв'язок як звичка (на мітингах, у чатах)

Вироблення культури конструктивного діалогу

5. Регулярна зворотна комунікація

Не лише інформування зверху вниз, а й діалог

Опитування команди, ретроспективи, one-on-one зустрічі

Виявлення проблем у спілкуванні на ранніх етапах

6. Прозорість і відкритість інформації

Доступність до актуальної документації (через хмарні сервіси)

Візуалізація проектного прогресу (дашборди, графіки, статуси)

7. Урахування особливостей аудиторії

Адаптація повідомлень до рівня знань та ролі учасника

Інші мови, часові пояси, культурні відмінності — враховувати в міжнародних командах

Таблиця 4.2 Ознаки ефективної комунікації у проєкті

Ознака	Опис
Чіткість і зрозумілість	Повідомлення прості, структуровані, не викликають запитань
Своєчасність	Інформація надходить до подій, а не після них
Наявність зворотного зв'язку	Команда реагує на повідомлення, уточнює і підтверджує
Єдина інтерпретація інформації	Усі однаково розуміють завдання, терміни, очікування
Структуровані канали комунікації	Визначено, хто, де і як комунікує

Ознака	Опис
Прозорість рішень і змін	Рішення фіксуються та доступні для перегляду
Відкритість до діалогу	Команда вільно висловлює думки й пропозиції
Зниження конфліктів через непорозуміння	Менше проблем, пов'язаних з поганою або спотвореною інформацією
Відстежуваність інформації	Вся документація й обговорення — збережені та організовані
Зростання продуктивності та злагодженості команди	Завдання виконуються точніше, швидше, без дублювання або плутанини

Контрольні питання та завдання.

1. Питання для самоконтролю.

1. Які програмні засоби для комунікації ви вважаєте найбільш ефективними у проектній діяльності? Чому?
2. Як використання цифрових платформ (наприклад, Slack, Microsoft Teams, Zoom) змінює спосіб спілкування в команді?
3. Які труднощі можуть виникати під час впровадження нових комунікаційних інструментів у проекті?
4. Як вибір програмного забезпечення впливає на швидкість і якість прийняття рішень у проекті?
5. Які функції програмних засобів для комунікацій є для вас найважливішими під час реалізації проекту?
6. Як ви визначаєте "ефективну комунікацію" в контексті управління проектом?
7. Які помилки в комунікації найчастіше трапляються у проектах і як їх уникати?

8. Які інструменти чи платформи ви вважаєте найбільш ефективними для комунікацій у проєктній діяльності? Чому?

9. Як правильно організувати зворотний зв'язок у команді, щоб підвищити ефективність спілкування?

10 Які переваги та виклики має використання цифрових каналів (Slack, Zoom, Teams тощо) для проєктної комунікації?

2. Тестові питання з однією правильною відповіддю

1. Яка з наведених платформ найчастіше використовується для командного чату у проєктному середовищі?

- а) Trello
- б) Slack
- в) Zoom
- г) Microsoft Word

2. Який інструмент найкраще підходить для відеоконференцій у проєктній команді?

- а) Asana
- б) Google Meet
- в) Notion
- г) Jira

3. Яке з наведених програмних рішень є системою для керування завданнями у проєкті?

- а) Outlook
- б) ClickUp
- в) Zoom
- г) OneDrive

4. Яка перевага використання хмарних сервісів у комунікаціях проєкту?

- а) Вони працюють лише офлайн
- б) Вони зменшують кількість учасників проєкту
- в) Забезпечують доступ до документів у будь-який час
- г) Не дозволяють редагувати документи

5. Який інструмент найкраще підходить для створення та ведення бази знань проєкту?

- а) Notion
- б) Skype
- в) Excel
- г) WhatsApp

6. Що є ключовою ознакою ефективної комунікації у проєкті?

- а) Висока вартість повідомлення
- б) Односторонній потік інформації
- в) Зрозумілість і своєчасність переданої інформації
- г) Використання складної технічної мови

7. Який з наведених факторів найбільше сприяє уникненню комунікаційних помилок?

- а) Ігнорування зворотного зв'язку
- б) Використання жаргону
- в) Чітка структура повідомлення ✓
- г) Надмірна кількість каналів спілкування

8. Що найчастіше є причиною комунікаційних конфліктів у проєктах?

- а) Надлишок ресурсів
- б) Наявність чіткої комунікаційної схеми
- в) Невизначеність ролей і обов'язків
- г) Використання відеозв'язку

9. Який з наведених елементів входить до плану управління комунікаціями у проєкті?

- а) Вартість оренди офісу
- б) Графік оплати підрядників
- в) Частота звітності та канали зв'язку
- г) Технічні характеристики продукту

10. Що є основною метою управління комунікаціями у проєкті?

- а) Контроль бюджету

- б Передача технічних завдань підрядникам
- в) Забезпечення ефективного обміну інформацією між учасниками
- г) Формування проєктного офісу

РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА

1. Ілляшенко М. Д., Ковальчук Н. В. Управління проєктами : навч. посібник. — К. : Центр навчальної літератури, 2020. — 368 с.
2. Василенко Н. М. Комунікаційний менеджмент у проєктній діяльності : навч. посібник. — К. : КНЕУ, 2018. — 244 с.
3. Геєць В. М., Бутко Л. М. Проєктний менеджмент : навч. посібник. — Харків : Фінанси і статистика, 2021. — 296 с.
4. Савченко С. О. Управління комунікаціями в проєктах: основи та сучасні підходи // Вісник економіки транспорту і промисловості. — 2022. — № 42. — С. 78–83.
5. Пеняк О. Г. Комунікації в управлінні проєктами : навч. посібник. — Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2019. — 168 с.
6. Підгурська І. М. Особливості управління комунікаціями у проєктній діяльності // Ефективна економіка. — 2021. — № 3. — [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/>
7. Project Management Institute (PMI). A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide). — 7th ed. — USA : PMI, 2021. — 370 p.
8. Verzuh E. The Fast Forward MBA in Project Management. — 6th ed. — New Jersey : Wiley, 2021. — 512 p.
9. Lauren B. Communicating Project Management: A Participatory Rhetoric for Development Teams. — New York : Routledge, 2018. — 198 p.

Навчально-методичне видання

КОРХІНА Ірина Арнольдівна

УПРАВЛІННЯ КОМУНІКАЦІЯМИ У ПРОЄКТІ

Навчально-методичні рекомендації до вивчення дисципліни

Електронне видання

Зареєстровано НМВ УДУНТ (№ 55 від 17.07.2025)

В авторській редакції

Комп'ютерна верстка І. А. Корхіна

Формат 60x84 ¹/₁₆. Ум. друк. арк. 2,44. Обл.-вид. арк. 2,47.
Зам. № 87.

Видавець: Український державний університет науки і
технологій вул. Лазаряна, 2, ауд. 2216, м. Дніпро, 49010.
Свідоцтво суб'єкта видавничої справи ДК № 7709 від 14.12.2022