

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-10>

УДК 658.8:005.52

АНАЛІЗ СТРАТЕГІЙ ВЕДЕННЯ ПЕРЕГОВОРІВ У СФЕРІ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВИМИ ПРОЄКТАМИ

ANALYSIS OF NEGOTIATION STRATEGIES IN THE FIELD OF MARKETING PROJECT MANAGEMENT

Зрибнєва Ірина Павлівна

доктор економічних наук, доцент кафедри маркетингу,
інновацій та регіонального розвитку,
Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4156-4702>

Iryna Zrybnieva

Yuriy Fedkovych Chernivtsi National University

Статтю присвячено дослідженню основних стратегій ведення переговорів у сфері управління маркетинговими проєктами. Відзначено, що таке управління є досить специфічним, оскільки це керування всім процесом розроблення та реалізації маркетингового проєкту. Зауважено, що основною метою переговорів є досягнення взаємоприйнятної угоди через обмін думками та пропозиціями щодо обговорюваної проблеми. Управління маркетинговими проєктами вимагає ефективних стратегій ведення переговорів, які сприяють досягненню компромісів і спільних цілей. Важливими аспектами цього процесу є ретельна підготовка, встановлення довіри, чітке визначення цілей та активне слухання. Гнучкість у прийнятті рішень, орієнтація на підхід «виграш-виграш» і здатність управляти емоціями дозволяють адаптуватися до змінних умов переговорів. Оцінювання альтернатив і ефективна презентація пропозицій підсилюють позицію кожної зі сторін, а чітке укладення угоди мінімізує ризики непорозуміння у майбутньому.

Ключові слова: переговори, стратегії ведення переговорів, маркетинг, маркетинговий проєкт, управління маркетинговими проєктами.

The article is devoted to the study of the main negotiation strategies in the field of marketing project management, emphasizing their specificity and importance in achieving successful results. Management of marketing projects is characterized by its complexity, as it covers the entire process – from the development of the concept to the implementation of the project. Marketing, as a dynamic and rapidly changing industry, requires detailed planning, careful execution and application of modern project management methods. Thanks to this, marketing teams are able to better coordinate their action, which leads to more effective campaigns and the achievement of set goals. Negotiations in the field of marketing projects play an important role in ensuring the successful completion of tasks. The main goal of such negotiations is to reach a mutually acceptable agreement between the project participants. This process of exchanging ideas and proposals allows the parties to present their interests, find a common solution and ensure a compromise that satisfies everyone. Achieving such an agreement contributes to the effective implementation of the project, improves mutual understanding between the parties and allows you to focus on common interests. One of the key characteristics of negotiations in marketing projects is their flexibility. Participants must be prepared to quickly adapt their strategies and positions depending on the circumstances. Important elements of the negotiation process are careful preparation and research of all possible options for solving the problem. Successful preparation includes a clear definition of goals, studying the interests and needs of the opposing party, as well as assessing possible risks and alternatives. Negotiation strategies in marketing projects are often based on a “win-win” approach, where both parties benefit from the results. To achieve this, it is necessary to use such key tactics as active listening, which helps to better understand the interlocutor’s position, and empathy, which strengthens trust and cooperation. It is also important to manage emotions during negotiations, as emotional decisions can lead to conflict or ineffective outcomes. Flexibility in decision-making, focus on finding mutually beneficial solutions and the ability to manage the emotional aspects of negotiations are key success factors. Evaluation of alternative options and the ability to clearly formulate your proposals allows you to strengthen the positions of each of the parties. It is also important to ensure that agreements reached are clearly documented to minimize the risk of misunderstandings in the future. Thus, effective negotiation strategies in marketing project management are an important tool for reaching compromises and common goals. Implementation of these strategies helps not only to improve cooperation between participants, but also to increase the probability of success of the project as a whole.

Keywords: negotiations, negotiation strategies, marketing, marketing project, management of marketing projects.

Постановка проблеми. У сучасному конкурентному бізнес-середовищі маркетингові проєкти залежать не лише від креативних рішень і стратегій, а й від ефективних переговорів із різними зацікавленими сторонами – партнерами, постачальниками, клієнтами, рекламними агентствами тощо. Водночас переговори в маркетингу мають свою специфіку: вони часто охоплюють такі теми, як бюджетування, терміни реалізації, креативні концепції та стратегічні партнерства. Виникають питання щодо узгодження очікувань, цінностей і вимог усіх учасників процесу, що створює потенційні конфлікти інтересів.

Основною проблемою є те, що сторони не завжди розуміють, як застосувати різні стратегії ведення переговорів для досягнення оптимальних результатів, які відповідали б їм бізнес-цілям, й індивідуальним потребам учасників. Це може призводити до втрати ресурсів, затримок у реалізації проєктів або недосягнення ключових маркетингових цілей.

Таким чином, виникає необхідність аналізу специфіки переговорів у маркетинговій сфері та вибору найбільш ефективних стратегій для забезпечення успіху проєктів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Останні дослідження підкреслюють важливість адаптації стратегій ведення переговорів до конкретних умов, культурних особливостей та нових технологій. У цьому контексті аналіз останніх публікацій показує, що стратегічна підготовка, комунікаційні навички та впровадження цифрових інструментів відіграють ключову роль у досягненні успішних результатів. Так, О. Глущенко, М. Глізнуца та П. Перерва аналізують різноманітні методи та прийоми, які можуть бути використані для досягнення успіху в ділових переговорах [4]. Автори підкреслюють важливість адаптації переговорної стратегії в залежності від конкретного контексту, що включає характеристики учасників, культурні аспекти та цілі переговорів. Розуміння цих характеристик дозволяє маркетологам адаптувати свої підходи в роботі з клієнтами або партнерами, що може підвищити ефективність укладення угод.

Н. Кухарська та Н. Смирнова детально аналізують основні етапи та методи ведення переговорів [8]. Автори акцентують на важливості підготовки, яка включає аналіз інформації про партнерів та їх потреби, а також планування комунікаційної стратегії. Попередня підготовка може включати дослідження ринку,

розуміння потреб цільової аудиторії та підбір оптимальних комунікаційних каналів, що забезпечить більш ефективні переговори.

Заволічна Т. Р., Зрибнева І. П. аналізують питання лідерських компетенцій та навичок ведення переговорів у процесах управління проєктами [7]. Авторами обґрунтовано, що ці компетенції та навички стають невід'ємною складовою управління та напряду впливають на ефективність та результативність проєктного менеджменту.

А. Стренковська аналізує роль комунікативних компетенцій у веденні ділових переговорів, підкреслюючи, як діджиталізація впливає на формати та методи спілкування між сторонами [10]. Автор підкреслює, що сучасні технології змінюють способи комунікації, що необхідно враховувати в управлінні маркетинговими проєктами. В умовах зростання використання онлайн-комунікацій маркетологи повинні адаптувати свої стратегії ведення переговорів, щоб ефективно взаємодіяти з партнерами і споживачами.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Незважаючи на наявність досліджень щодо ведення ділових переговорів у вітчизняному бізнес-просторі, існує нагальна потреба в глибшому аналізі та розробленні стратегій, які дозволяють ефективно здійснювати переговори саме у сфері управління маркетинговими проєктами. Ця сфера має свої специфічні особливості та ризики, зокрема такі, як динамічність ринку, швидкі зміни споживчих уподобань та необхідність інтеграції різних аспектів бізнесу, як-от продукт, ціноутворення, просування та збут.

У межах нашого дослідження ми прагнемо з'ясувати, яким чином ведення переговорів впливає на управління маркетинговими проєктами, а також виявити ключові особливості цього процесу в порівнянні з іншими галузями.

Мета статті – дослідження основних стратегій ведення переговорів у сфері управління маркетинговими проєктами.

Відповідно до мети необхідно розв'язати низку дослідницьких завдань:

- 1) дослідити роль переговорів в управлінні маркетинговими проєктами;
- 2) проаналізувати стратегії ведення переговорів у сфері управління маркетинговими проєктами.

Методологія дослідження. Для досягнення мети дослідження, а саме аналізу стратегій ведення переговорів було застосовано критичний аналіз наукової літератури (для вивчення сучасних теорій, моделей та

підходів до переговорів, а також виявлення їх переваг та недоліків), метод синтезу (щоб об'єднати різні елементи інформації, виявлені в літературі, та розробити комплексне розуміння стратегій ведення переговорів), табличний метод (для систематизації даних у вигляді таблиці), метод наукового абстрагування (для формулювання висновків з метою виділення основних тенденцій і рекомендацій у веденні переговорів).

Виклад основного матеріалу дослідження.

1. Роль переговорів в управлінні маркетинговими проєктами.

Маркетингова діяльність є ключовою умовою для гнучкого адаптування виробничої, фінансової, збутової, кадрової та інших аспектів діяльності підприємства до постійно змінюваної ринкової ситуації. Для того щоб залишатися конкурентоспроможним, підприємство має постійно змінюватися, оптимізуючи свою систему управління загалом та її окремі бізнес-процеси. У сфері управління маркетинговими проєктами стратегії переговорів відіграють важливу роль у забезпеченні сприятливих умов, забезпеченні успішної реалізації проєкту та, зрештою, досягненні цілей організації.

Світова практика показує, що ефективним підходом до реалізації цих напрямів діяльності є концепція проєктного менеджменту. Однак успіх впровадження управління проєктами значною мірою залежить від його здатності інтегруватися в чинну систему управління підприємством [9, с. 28].

Маркетингові проєкти є дуже важливими для успіху будь-якого підприємства, а їх ефективне управління забезпечує досягнення маркетингових цілей та раціональне використання ресурсів. Сучасні підприємства визнають важливість належного планування, координації та реалізації маркетингових проєктів для досягнення своїх стратегічних завдань. Однак управління такими проєктами має свої особливості [2, с. 20].

За визначенням А. Голіцина, маркетинговий проєкт – це проєктна діяльність підприємства у сфері маркетингу, спрямована на просування продукції, ідей, послуг, брендів тощо за допомогою маркетингових інструментів та в межах маркетингових функцій. Такий проєкт має чітко визначені терміни, бюджет, команду, керівництво, а також форму реалізації та механізми контролю [5].

На нашу думку, маркетинговий проєкт – це систематичний підхід до реалізації стратегій,

спрямованих на досягнення конкретних цілей у сфері просування продуктів або послуг. Він включає етапи дослідження ринку, визначення цілей, розроблення та впровадження плану дій для залучення та утримання клієнтів. Основною метою такого проєкту є підвищення впізнаваності бренду, збільшення продажів і поліпшення іміджу компанії.

Управління проєктами – це використання знань, навичок, інструментів і методів для ефективного виконання проєктної діяльності з метою задоволення вимог проєкту [6].

Управління маркетинговими проєктами є досить специфічним, оскільки це керування всім процесом розроблення та реалізації маркетингового проєкту. Маркетинг є складною та динамічною сферою, яка вимагає ретельного планування та реалізації для досягнення успіху. Застосування методів управління проєктами дозволяє маркетинговим командам ефективніше планувати та впроваджувати кампанії, що в результаті покращує їх показники та досягнення цілей [11].

Для підвищення ефективності управління маркетинговими проєктами використовують різноманітні методи побудови відносин, одним з яких є переговори [4, с. 481].

Переговори є важливим фактором успішної реалізації будь-якого маркетингового проєкту, адже вони: допомагають досягти компромісу між усіма зацікавленими сторонами – замовниками, партнерами, постачальниками та клієнтами; дозволяють швидко знайти рішення і уникнути затримок у виконанні проєктів; створюють платформу для відкритого спілкування, де команди можуть обговорювати стратегії, креативні концепції та реалізацію кампаній; сприяють установам довгострокових партнерських відносин, що можуть бути корисними для майбутніх проєктів; дозволяють швидко адаптувати плани, враховуючи нові тенденції, зворотний зв'язок від споживачів або зміни в ринку; допомагають виявити та обговорити потенційні ризики, пов'язані з проєктом.

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. Таке взаємне обгово-

рення сприяє поліпшенню взаєморозуміння та співпраці, допомагаючи знайти оптимальний шлях до спільної угоди [8, с. 11].

Переговори є важливим елементом управління проєктами, оскільки вони впливають на всі ключові аспекти цього процесу: від планування ресурсів до координації команд і забезпечення виконання завдань. Ділові переговори в управлінні проєктами мають свої особливості.

По-перше, для реалізації проєктів необхідні ресурси, а переговори допомагають узгодити розподіл усіх видів ресурсів (людських, фінансових, матеріальних) між зацікавленими сторонами, що є важливим для досягнення цілей проєкту. Успішні переговори дозволяють забезпечити необхідні ресурси та строки їх використання.

По-друге, в управлінні проєктами необхідно організувати роботу різних відділів і команд, що потребує ефективної комунікації та узгодження інтересів усіх учасників. Переговори допомагають вирішувати конфлікти, узгоджувати ролі й відповідальність, а також досягати спільних цілей.

По-третє, у процесі переговорів визначаються реалістичні строки виконання завдань та обсяги робіт, що дозволяє уникнути невизначеності та непорозуміння на етапах реалізації проєкту.

Також важливими є переговори з клієнтами чи постачальниками для визначення умов контракту, зокрема бюджетів, строків, обсягу робіт та якості послуг або продуктів. У разі успішних переговорів можливо побудувати довгострокові партнерські відносини.

Крім того, частиною управління проєктами є управління ризиками. У процесі переговорів визначаються потенційні ризики проєкту та обговорюються способи їх мінімізації. Це дозволяє своєчасно реагувати на зміни в умовах ринку або інші непередбачувані фактори [10].

Важливо також зазначити, що переговори в управлінні проєктами у порівнянні з іншими галузями мають такі особливі риси, як: цільова орієнтація на результат; гнучкість і адаптивність; командна робота.

Переговори в управлінні проєктами зосереджені на досягненні конкретних цілей (дотримання строків, бюджетів, якості), що відрізняється від переговорів в інших галузях, де іноді можуть переважати репутаційні аспекти.

У проєктному менеджменті важливо вміти швидко адаптувати стратегії та рішення відповідно до змін, що можуть виникати під час реалізації проєкту. Переговори тут часто є

динамічними, з акцентом на швидке реагування на проблеми.

Переговори в проєктах часто вимагають роботи в команді, тобто координації багатьох учасників із різними ролями (керівники проєктів, технічні спеціалісти, фінансисти), що робить їх більш складними у порівнянні з переговорами в менш комплексних галузях.

В умовах глобалізації українські компанії усвідомлюють важливість довгострокового планування та розроблення стратегій, які забезпечують стабільність навіть у динамічному зовнішньому середовищі [3].

II. Аналіз стратегій ведення переговорів у сфері управління маркетинговими проєктами

Сучасні переговорні стратегії у сфері управління маркетинговими проєктами повинні бути гнучкими, орієнтованими на взаємну вигоду, максимально адаптованими до специфічних потреб клієнта та ринку, направлені на побудову довготривалих відносин та довіри. До основних базових стратегій, які реалізуються на переговорах, відносять стратегії засновані на: конкуренції, пристосуванні, уникненні, компромісу та співробітництві. Вибір «правильної» стратегії ведення переговорів є важливим етапом у процесі досягнення успішних угод і уникнення конфліктів.

Найбільш ефективними стратегіями є ті, що ґрунтуються на співробітництві, гнучкості, емоційному інтелекті та можливості розширювати рамки домовленостей. Необхідно враховувати позиції і ресурси маркетингового проєкту: якщо суттєві є переваги можна обрати конкурентну стратегію; у випадку, коли сили рівні, доцільно обирати стратегію компромісу або співпраці.

Також вплив на вибір стратегії має терміни і обставини, у яких відбуваються переговори: якщо, наприклад, є термінова необхідність у прийнятті рішення; і навпаки, коли час не лімітований, є більше простору для пошуку взаємовигідних рішень. Не менш важливий вплив на гнучкість і можливість вибору стратегії має наявність так званих «запасних планів» або альтернативних варіантів, коли ситуація вимагає зміни підходу.

У табл. 1 згруповано найбільш ефективні стратегії ведення переговорів, які мають найвищу практичну значущість саме для бізнесу. Такі стратегії проведення переговорів вважаються ефективними, оскільки вони допомагають досягати вигідних умов, покращують комунікацію та дозволяють адаптуватися до різних ситуацій (табл. 1).

Таблиця 1

Ефективні стратегії ведення переговорів

№ за/п	Стратегія	Опис
1	Стратегія «жорсткого позиціонування»	Передбачає готовність відстоювати свою позицію і не пропонувати значних поступок, якщо це не вигідно. Для успішної реалізації стратегії необхідно з самого початку переговорів демонструвати власні чіткі критерії успіху та впевненість у вимогах і очікуваннях.
2	«Якірна» стратегія	Передбачає встановлення початкової позиції – «якіру», який формує уявлення про допустимі межі обговорення для іншої сторони. «Якір» часто є свідомо завищеним або заниженим (залежно від контексту), і спрямований на те, щоб вплинути на хід переговорів та остаточний результат.
3	Стратегія найкращої альтернативи BATNA	Полягає у наявності сильної альтернативи щодо запропонованих іншою стороною пропозицій, що дозволяє впевнено відмовлятися від невикладних умов і зосереджуватися на своїх інтересах.
4	Стратегія «високого старту»	Передбачає початкове подання завищених вимог або пропозицій з метою отримання більш вигідних результатів переговорів.
5	Стратегія співробітництва «win-win»	ґрунтується на відкритості, довірі та прагненні знайти рішення, які задовольняють обидві сторони. Використання цієї стратегії допомагає мінімізувати конфлікти, побудувати довготривалі партнерства і забезпечити сталість бізнес-відносин.
6	Стратегія компромісу	Застосовується у випадку, коли обидві сторони прагнуть досягти угоди, але мають різні інтереси та позиції. Компроміс дозволяє знайти спільне рішення через взаємні поступки сторін, зберігаючи баланс їх інтересів.

Джерело: складено автором

Так, наприклад, один із провідних мобільних операторів в Україні «Kyivstar» установлює амбітні цілі під час переговорів з контент-провайдером для запуску нових послуг і використовує стратегію «жорсткого позиціонування». Компанія формулює свої вимоги до якості контенту та обсягу послуг, які будуть надані абонентам. Цей підхід дозволяє «Kyivstar» пропонувати конкурентоспроможні пакети послуг, що сприяє збільшенню кількості клієнтів та підвищенню доходів.

«1+1 Media» використовує «якірну» стратегію під час укладання угод з рекламодавцями. Компанія задає тон переговорів, пропонуючи вигідні умови реклами на своїх каналах. Це дозволяє «1+1 Media» контролювати процес переговорів, що призводить до підвищення доходів від реклами і зміцнення позицій компанії на ринку медіа.

Прикладом успішного застосування стратегії співробітництва «win-win» у маркетингових проєктах є партнерство між компанією «Нова пошта» та онлайн-ритейлером «Rozetka».

Ця співпраця була спрямована на спільне покращення клієнтського досвіду та оптимізацію логістики, що дозволило обом компаніям розширити охоплення ринку та збільшити ефективність обслуговування клієнтів. «Rozetka» прагнула підвищити зручність доставки для клієнтів, особливо в регіонах, де онлайн-покупки активно зростають. «Нова пошта» мала на меті закріпити своє лідерство у сфері доставки та розширити охоплення через популярного ритейлера «Rozetka». Завдяки спільному фокусу на потребах споживачів обидві компанії змогли запропонувати вигідні умови доставки, що створило позитивний досвід для клієнтів.

На відміну від конкурентної стратегії, де одна сторона намагається отримати максимальну вигоду за рахунок іншої, стратегія співробітництва спрямована на створення взаємовигідних умов. Також слід відмітити, що стратегія «win-win» є найбільш продуктивною для довгострокових відносин, тоді як стратегії «жорсткого позиціонування» та «якірна» підхо-

дять для досягнення швидких і чітких результатів у конкурентному середовищі. Однак ключ до успіху в переговорах – це гнучкість та адаптація стратегії до конкретних умов ринку, що дозволяє маркетологам ефективно реалізувати свої проєкти.

На нашу думку, для впровадження успішних переговорних стратегій у реальних умовах бізнесу варто врахувати наступні ключові аспекти:

1. Необхідність ретельної підготовки до переговорів, яка включає чітку постановку цілей та детальне вивчення контексту переговорів, інтересів та потреб сторін.

2. Вибір найбільш ефективної стратегії ведення переговорів, яка найкраще відповідає ситуації: поглиблене вивчення умов бізнесу, потреб споживачів та конкурентів допоможе обрати більш ефективну стратегію переговорів.

3. Адаптація стилю комунікації для досягнення кращого зв'язку та побудови довірчих відносин з іншою стороною.

4. Гнучкість та готовність до зміни стратегії або тактики під час переговорів.

5. Використання мовних комунікаційних прийомів (активне слухання, аргументацію, парафраз, риторичні запитання, кларифікацію, фреймінг, компліменти, схвалення), які використовуються для ефективної передачі інформації, впливу на співрозмовника та досягнення цілей переговорів.

6. Врахування тенденцій глобалізації та діджиталізації, що може суттєво впливати на переговори у сфері маркетингових проєктів (табл. 2).

7. Оцінка та рефлексія після завершення переговорів, що передбачає аналіз результатів, вивчення помилок та успіхів задля вдосконалення у навичок та підвищенні ефективності майбутніх переговорів.

Висновки. Отже, проведене дослідження підтверджує, що переговори є невід'ємною частиною управління маркетинговими проєктами та впливають на всі етапи його життєвого циклу. Вибір ефективної стратегії ведення переговорів дозволяє досягти взаємовигідних угод, побудувати довгострокові партнерські відносини та забезпечити реалізацію маркетингових цілей. Практика ведення переговорів свідчить, що не існує універсальної стратегії їх проведення, яка підходила б для всіх бізнес-проєктів. Кожен окремий процес переговорів потребує обрання специфічної стратегії, що відповідає конкретним обставинам. Для успішного ведення переговорів у сфері маркетингу пропонуються різноманітні стратегії засновані: на конкурентному підході, на засадах компромісу та співробітництва. Важливо обрати таку переговорну стратегію, яка сприяє вирішенню поставлених цілей сторонами проєкту та взаємній задоволеності результатами переговорів. Використання ефективних переговорних стратегій у марке-

Таблиця 2

Вплив глобалізації та діджиталізації на переговори у сфері маркетингових проєктів

Тенденція	Аспект	Опис
1. Глобалізація	Культурні відмінності	Глобалізація призводить до взаємодії з партнерами з різних культур, що вимагає врахування культурних відмінностей під час переговорів
	Конкуренція	Глобалізація збільшує конкуренцію на ринку, що вимагає від компаній більшої гнучкості та інноваційності
	Розширення ринків	Можливість виходу на нові ринки створює нові можливості для переговорів, але вимагає глибокого розуміння місцевих умов і специфіки ринку
2. Діджиталізація	Зростання онлайн-комунікацій	Віртуальні зустрічі, вебінари та відеоконференції стали основними формами переговорів, що дозволяє швидше і зручніше взаємодіяти з партнерами з різних куточків світу
	Аналіз даних	Використання аналітики для збору та аналізу даних про ринок і споживачів допомагає компаніям приймати обґрунтовані рішення під час переговорів
	Автоматизація процесів	Інструменти для управління проєктами, CRM-системи та платформи для спільної роботи спрощують управління переговорами і забезпечують кращу організацію комунікацій

Джерело: складено автором

тингових проєктах передбачає комплексний підхід, що враховує всі ключові аспекти: від підготовки до рефлексії після завершення процесу, що дозволяє досягти стійких результатів у конкурентному бізнес-середовищі.

Перспективні напрями подальших досліджень. Подальші наукові дослідження можуть

спрямовуватися на вивчення впливу штучного інтелекту на управління маркетинговими проєктами через алгоритми автоматичного визначення оптимальної переговорної стратегії залежно від специфіки проєкту, аналізу попередніх взаємодій та поточних ринкових умов.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Біловодська О. А., Кириченко Т. В. Управління конфліктами в системі управління людським потенціалом підприємств. *Економіка і суспільство*. 2017. № 10. С. 177–182. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/10_ukr/33.pdf
2. Бойко І. А., Турчина М. П., Тур О. В. Маркетингові проєкти: сутність та класифікація. *Вісник Сумського національного аграрного університету*. 2023. Вип. 4 (96). С. 19–25. URL: <https://dspace.nuft.edu.ua/handle/123456789/42817>
3. Гарькава В. Ф., Славкова О. П., Волотовська Т. П. Управління ризиками в умовах нестабільності: виклики для менеджменту в Україні. *Актуальні питання економічних наук*. 2024. № 1. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.13347958>
4. Глущенко О., Глізнуца М., Перерва П. Ділові переговори в системі маркетингових комунікацій. *Маркетинг в Україні = Marketing in Ukraine : зб. матеріалів Міжнар. наук.-практ. Інтернет. конф.*, м. Київ, 20 жовт. 2023 р. / М-во освіти і науки України, Київ. нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана, Каф. маркетингу імені А. Ф. Павленко [та ін.]; [редкол.: Федорченко А. В. (голова) [та ін.]. Київ : КНЕУ, 2023. С. 481–484. URL: https://drive.google.com/file/d/1Iglyp1Pe_BrwCvI5M2kHiQvAQIbEi011/view?pli=1
5. Голицин А. М. Управління маркетинговими проєктами як стратегічна необхідність розвитку сучасного бізнесу. Інституціалізація як фактор забезпечення розвитку системи інвестиційно-інноваційної безпеки України : колективна монографія / За заг. ред. О.Л. Гальцової. Запоріжжя : Видавничий дім «Гельветика», 2019. С. 365–381. URL: <https://ir.kneu.edu.ua:443/handle/2010/36800>
6. Данченко О. Б., Лепский В. В. Сучасні моделі та методи управління проєктами, портфелями проєктів та програмами. *Управління розвитком складних систем*. Київ : вид-во Київський національний університет будівництва і архітектури, 2017. № 29. С. 46–54. URL: <https://urss.knuba.edu.ua/ua/zbirnyk-29/article-998>
7. Заволічна Т. Р., Зрибнєва І. П. Синергія впливу лідерських компетенцій та навичок ведення переговорів на ефективність проєктного менеджменту. *Науковий вісник Чернівецького університету. Серія Економіка*. 2021. № 830. С. 89–96. URL: <https://drive.google.com/file/d/1HrMhviFDwoexhsgndAZRb7hWzPk86aZM/view>
8. Кухарська Н. О., Смирнова Н. В. Стратегія ділових переговорів : навчальний посібник. Одеса : ДУІТЗ, 2024. 260 с. URL: <https://metod.suitt.edu.ua/download/840>
9. Пепчук С., Бурцева Т., Ганжала І. Порівняльний аналіз моделей та методів управління маркетинговими проєктами. *Економічний простір*. 2024. № 190. С. 28–32. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/190-5>
10. Стренковська А. Ю. Комунікативні компетенції ведення ділових переговорів в умовах діджиталізації. *Маркетинг і цифрові технології*. 2022. № 6(3). С. 80–89. URL: <https://mdt-opu.com.ua/index.php/mdt/article/view/265>
11. Шевченко Н. В., Давиденко М. В. Особливості реалізації маркетингових проєктів у системі проєктного менеджменту. *Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки*. 2017. Вип. 47. С. 41–47. URL: <http://nv.knutkt.edu.ua/index.php/2306-4420/article/view/119880>

REFERENCES

1. Bilovodska, O. A., & Kyrychenko, T. V. (2017). Upravlinnia konfliktamy v systemi upravlinnia liudskym potentzialom pidpriemstv [Conflict management in the human resources management system of enterprises]. *Ekonomika i suspilstvo*, no. 10, pp. 177–182. Available at: https://economyandsociety.in.ua/journals/10_ukr/33.pdf (in Ukrainian)
2. Boiko, I. A., Turchyna, M. P., & Tur, O. V. (2023). Marketynhovi proieky: sutnist ta klasyfikatsiia [Marketing projects: essence and classification]. *Visnyk Sumskoho natsionalnoho ahrarnoho universytetu*, no. 4 (96), pp. 19–25. Available at: <https://dspace.nuft.edu.ua/handle/123456789/42817> (in Ukrainian)
3. Harkava, V. F., Slavkova, O. P., & Volotovska, T. P. (2024). Upravlinnia ryzykamy v umovakh nestabilnosti: vyklyky dlia menedzhmentu v Ukraini [Risk management in conditions of instability: challenges for management in Ukraine]. *Aktualni pytannia ekonomichnykh nauk*, no. 1. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.13347958> (in Ukrainian)

4. Hlushchenko, O., Hliznutsa, M., & Pererva, P. (2023). Dilovi perehovory v systemi marketynhovykh komunikatsii [Business negotiations in the marketing communications system]. *Marketynh v Ukraini = Marketing in Ukraine* : zb. materialiv Mizhnar. nauk.-prakt. Internet. konf., m. Kyiv, 20 zhovt. 2023 r., pp. 481–484. Available at: https://drive.google.com/file/d/1Iglyp1Pe_BrwCvI5M2kHiQvAQIbEi011/view?pli=1 (in Ukrainian)
5. Holitsyn, A. M. (2019). Upravlinnia marketynhovymy proiektamy yak stratehichna neobkhdnist rozvytku suchasnoho biznesu [Management of marketing projects as a strategic necessity for the development of modern business]. *Instytutsializatsiia yak faktor zabezpechennia rozvytku systemy investytsiino-innovatsiinoi bezpeky Ukrainy : kolektyvna monohrafiia / Za zah. red. O. L. Haltsovoi. Zaporizhzhia : Vydavnychi dim «Helvetyka»*, pp. 365–381. Available at: <https://ir.kneu.edu.ua:443/handle/2010/36800> (in Ukrainian)
6. Danchenko, O. B., & Lepskyy, V. V. (2017). Suchasni modeli ta metody upravlinnia proektamy, portfeliamy proektiv ta prohramamy [Modern models and methods of managing projects, project portfolios and programs]. *Upravlinnia rozvytkom skladnykh system. Kyiv : vyd-vo Kyivskiy natsionalnyi universytet budivnytstva i arkhitektury*, no. 29, pp. pp. 46–54. Available at: <https://urss.knuba.edu.ua/ua/zbirnyk-29/article-998> (in Ukrainian)
7. Zavolichna, T. R., & Zrybnieva, I. P. (2021). Synergy of the influence of leadership competencies and negotiation skills on the effectiveness of project management. *Scientific Bulletin of Chernivtsi University. Economy series*, (830), 89–96. Available at: <https://drive.google.com/file/d/1HrMhvlFDwoexhsgndAZRb7hWzPk86aZM/view> (in Ukrainian)
8. Kukharska, N. O., & Smyrnova, N. V. (2024). Stratehiia dilovykh perehovoriv : navchalnyi posibnyk [Strategy of business negotiations: study guide]. Odesa : DUITZ. 260 p. Available at: <https://metod.suitt.edu.ua/download/840> (in Ukrainian)
9. Pepchuk, S., Burtseva, T., & Hanzhala, I. (2024). Porivnialnyi analiz modelei ta metodiv upravlinnia marketynhovymy proektamy [Comparative analysis of models and methods of management of marketing projects]. *Ekonomichnyi prostir*, no. 190, pp. 28–32. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/190-5> (in Ukrainian)
10. Strenkovska, A. Yu. (2022). Komunikatyvni kompetentsii vedennia dilovykh perehovoriv v umovakh didzhitalizatsii [Communicative competences of conducting business negotiations in conditions of digitalization]. *Marketynh i tsyfrovi tekhnolohii*, no. 6(3), pp. 80–89. Available at: <https://mdt-opu.com.ua/index.php/mdt/article/view/265> (in Ukrainian)
11. Shevchenko, N. V., & Davydenko M. V. (2017). Osoblyvosti realizatsii marketynhovykh proektiv u systemi proektnoho menedzhmentu [Peculiarities of implementation of marketing projects in the project management system]. *Zbirnyk naukovykh prats Cherkaskoho derzhavnogo tekhnolohichnoho universytetu. Serii: Ekonomichni nauky*, no. 47, pp. 41–47. Available at: <http://nv.knutkt.edu.ua/index.php/2306-4420/article/view/119880> (in Ukrainian)