

УДК 005.8:005.32:005.94  
DOI: 10.31732/2663-2209-2026-82-267-276

Дата надходження: 23.04.2026  
Дата прийняття до друку: 15.05.2026  
Дата публікації: 30.05.2026



Ця робота ліцензується відповідно до [Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)

## МЕТОДИ КРЕАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ В ПРОЄКТАХ

*Олена Данченко<sup>1</sup>, Наталія Федотова<sup>2</sup>*

<sup>1</sup>Доктор технічних наук, професор, Черкаський державний технологічний університет, м. Черкаси, Україна, e-mail: o.danchenko@ukr.net, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5657-9144>

<sup>2</sup>Аспірант, Кафедра управлінських технологій, ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна, e-mail: FedotovaNO@krok.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9471-8616>

## METHODS OF CREATIVE CONFLICT MANAGEMENT IN PROJECTS

*Olena Danchenko<sup>1</sup>, Nataliya Fedotova<sup>2</sup>*

<sup>1</sup>Doctor of Technical Sciences, Professor, Cherkasy State Technological University, Cherkasy, Ukraine, e-mail: o.danchenko@ukr.net, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5657-9144>

<sup>2</sup>PhD Candidate, Department of Management Technologies, KROK University, Kyiv, Ukraine, e-mail: FedotovaNO@krok.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9471-8616>

**Анотація.** У статті науково обґрунтовано та розроблено два взаємопов'язані методи креативного управління конфліктами в проєктах: метод «Компас 8D» та метод використання Банку сценаріїв управління конфліктами. Актуальність теми зумовлена зростанням складності сучасного проєктного середовища, поширенням гібридних форматів роботи, підвищенням інтенсивності командної взаємодії та потребою повторного використання знань, що формуються у процесі врегулювання конфліктів. Показано, що традиційні підходи до управління конфліктами не повною мірою враховують процесну організацію врегулювання конфліктів, креативний пошук рішень і використання знань, набутих під час роботи з конфліктними ситуаціями в сучасному проєктному середовищі. Метою статті є наукове обґрунтування та розроблення авторських методів креативного управління конфліктами в проєктах, а також визначення їхнього теоретичного і практичного значення для підвищення ефективності командної взаємодії, накопичення й повторного використання конфліктного досвіду. Методологічну основу дослідження становлять теоретичний аналіз і синтез наукових праць з управління конфліктами, креативних підходів до пошуку рішень, сценарного підходу та управління знаннями, а також процесне й сценарне моделювання. У результаті дослідження розроблено метод «Компас 8D» як структурований процесний метод управління конфліктом у проєкті, що охоплює етапи розуміння конфліктної ситуації, аналізу її причин, пошуку рішень, їх перевірки, впровадження та оцінювання результатів. Метод використання Банку сценаріїв обґрунтовано як засіб накопичення, систематизації, збереження та повторного використання досвіду врегулювання конфліктів у проєктах; він ґрунтується на послідовності «конфлікт – рішення – знання – сценарій» і забезпечує перетворення конфліктного досвіду на сценарій, придатний для застосування в майбутніх проєктах. Наукова новизна полягає в розробленні двох взаємопов'язаних авторських методів та обґрунтуванні їхньої єдності як цілісної методичної системи креативного управління конфліктами в проєктах. Практичне значення запропонованих методів полягає в наданні керівникам проєктів і командам структурованого інструментарію для врегулювання конфліктів, фіксації набутого досвіду та його повторного використання в подальшій проєктній діяльності. Перспективи подальших досліджень пов'язані з апробацією розроблених методів, формуванням показників оцінювання їх результативності та розробленням цифрового модуля Банку сценаріїв як складової системи управління знаннями проєкту.

**Ключові слова:** управління конфліктами; управління проєктами; креативне управління конфліктами; метод «Компас 8D»; банк сценаріїв управління конфліктами; управління знаннями; сценарний підхід.

**Формул.: 0; рис.: 2; табл.: 1; бібл.: 21**

**Abstract.** The article scientifically substantiates and develops two interrelated methods for creative conflict management in projects: the “Compass 8D” method and the method of using a Conflict Management Scenario Bank. The relevance of the study is due to the increasing complexity of the contemporary project environment, the spread of hybrid work formats, the growing intensity of team interaction, and the need to reuse knowledge generated in the process of conflict resolution. It is demonstrated that traditional approaches to conflict management do not fully account for the process-based organization of conflict resolution, the creative search for solutions, and the use of knowledge acquired

during the management of conflict situations in the contemporary project environment. The aim of the article is to substantiate and develop authorial methods of creative conflict management in projects, as well as to determine their theoretical and practical significance for improving team interaction and enabling the accumulation and reuse of conflict-related experience. The methodological basis of the study includes theoretical analysis and synthesis of research on conflict management, creative problem-solving approaches, scenario-based methods, and knowledge management, as well as process and scenario modeling. As a result, the “Compass 8D” method is developed as a structured process-based approach to conflict management in projects, encompassing the stages of understanding a conflict situation, analyzing its causes, generating solutions, testing them, implementing decisions, and evaluating outcomes. In addition, the method of using a Scenario Bank is substantiated as a tool for accumulating, systematizing, storing, and reusing conflict resolution experience in projects. This method is based on the sequence “conflict – solution – knowledge – scenario” and ensures the transformation of conflict experience into structured scenarios applicable in future projects. The scientific novelty of the study lies in the development of two interrelated authorial methods and in substantiating their integration into a coherent methodological system of creative conflict management in projects. The practical significance of the proposed methods lies in providing project managers and teams with a structured toolkit for conflict resolution, capturing acquired experience, and reusing it in subsequent project activities. Prospects for further research include empirical validation of the proposed methods, the development of performance indicators for their evaluation, and the design of a digital module of the Scenario Bank as a component of project knowledge management systems.

**Keywords:** conflict management; project management; creative conflict management; Compass 8D method; conflict management scenario bank; knowledge management; scenario approach.

**Formulas:** 0; **fig.:** 2; **tab.:** 1; **bibl.:** 21

**Вступ.** Сучасне проектне середовище характеризується високою динамічністю, невизначеністю, багатосторонністю інтересів зацікавлених сторін і постійною ресурсною напругою, що робить конфлікти невід’ємною складовою проектною діяльністю. У цьому дослідженні конфлікт у проекті розглядається як зіткнення суперечливих цілей, інтересів, очікувань або цінностей учасників проекту, що впливає на перебіг проекту та потребує цілеспрямованого управлінського втручання (PMI, 2021; Thamhain & Wilemon, 1975). Некеровані конфлікти можуть призводити до зривів строків, перевищення бюджетів, зниження якості результатів і демотивації команд, тоді як їх конструктивне врегулювання здатне підвищувати продуктивність, інноваційність і згуртованість команди.

Ускладнення командної взаємодії, поширення гібридних форматів роботи та зростання ролі адаптивних підходів до управління проектами підвищують імовірність виникнення конфліктів у проектному середовищі. За даними PMI (2024), значна частина фахівців з управління проектами працює у змішаному або дистанційному форматі, що підвищує вимоги до координації, комунікації та узгодження рішень між учасниками проекту. За таких умов конфлікт не може розглядатися лише як деструктивне явище;

він також може бути джерелом творчого пошуку, організаційного навчання та вдосконалення командної взаємодії. У межах цього дослідження креативне управління конфліктами розглядається як цілеспрямований процес врегулювання суперечностей, у якому конфлікт використовується не лише як проблема для усунення, а і як джерело пошуку нових рішень, розвитку командної взаємодії та накопичення корисного проектного досвіду.

Паралельно актуалізується проблема фіксації, систематизації та повторного використання знань, що формуються у процесі реалізації проектів. Звіти APQC (2026) та Wellingtone (2026) засвідчують недостатню зрілість практик управління знаннями й опрацювання набутого досвіду в багатьох організаціях. Для управління конфліктами це має особливе значення, оскільки невикористаний досвід врегулювання конфліктних ситуацій не перетворюється на організаційне знання і не застосовується в майбутніх проектах.

Попри значну увагу науковців до проблематики управління конфліктами, наявні підходи переважно зосереджені або на класифікації стилів конфліктної поведінки, або на загальних механізмах врегулювання суперечностей. Водночас недостатньо розробленими залишаються методи, що поєднують процесну

організацію управління конфліктами, креативний пошук рішень і використання знань, набутих під час врегулювання конфліктних ситуацій у проєктах. Саме ця науково-практична проблема зумовлює необхідність розроблення авторських методів, здатних не лише врегулювати конфліктні ситуації, а й перетворювати досвід їх подолання на ресурс організаційного навчання та подальшого розвитку проєктної діяльності.

#### **Аналіз останніх досліджень.**

Проблематика управління конфліктами в проєктному середовищі активно досліджується в сучасній науковій літературі. Огляд сучасних моделей і методів управління конфліктами у проєктах засвідчує, що наявні підходи переважно зосереджені на класифікації стилів конфліктної поведінки, етапах врегулювання та доборі стратегій реагування, однак не повною мірою розкривають креативний і пов'язаний з управлінням знаннями аспекти роботи з конфліктами (Данченко & Федотова, 2024). У відповідних працях розглядаються причини виникнення конфліктів, стилі реагування на них, вплив конфліктів на командну взаємодію, роль лідерства, процесні моделі врегулювання, креативні механізми пошуку рішень, організаційне навчання та сценарний підхід. Це дає підстави розглядати конфлікт у проєкті не лише як поведінковий або комунікаційний аспект взаємодії, а як управлінський процес, що потребує цілеспрямованої організації.

Значна частина досліджень зосереджена на стилях конфліктної поведінки та їх впливі на результативність командної роботи Ausat та ін. (2023) показують, що співпраця і компроміс у креативних командах можуть підвищувати продуктивність і задоволеність учасників, тоді як уникнення й конкуренція частіше мають негативні наслідки. Подібний фокус простежується у праці Zapora та ін. (2023), де увагу зосереджено на діагностиці стилів конфліктної поведінки в командах проєктів розвитку підприємства та виборі стратегії

врегулювання залежно від ситуації. Такі дослідження підтверджують важливість вибору стратегії реагування, однак здебільшого залишаються в межах поведінкового підходу й недостатньо розкривають конфлікт як послідовний процес управлінських дій.

Процесну складову управління конфліктами розкрито у дослідженні Wang and Wu (2020), де запропоновано системний підхід до управління конфліктами як цикл, що охоплює виявлення конфлікту, аналіз його причин, вибір стратегії реагування, реалізацію рішення, зворотний зв'язок і запобігання повторному виникненню конфлікту. Tewari (2025) також розглядає управління конфліктами в проєктах як послідовність дій, пов'язаних із діагностикою джерел конфлікту, аналізом зацікавлених сторін, вибором стратегії та контролем виконання домовленостей. Водночас Li and Lu (2023) підкреслюють значення стилю управління конфліктами з боку керівника проєкту, доводячи позитивний вплив кооперативних підходів на стійкість команди. Отже, у сучасних працях посилюється увага до процесності та лідерського супроводу конфлікту, однак вони переважно не пропонують цілісного методу, який би поєднував поетапність дій, креативний пошук рішень і фіксацію набутого досвіду.

Окремий напрям досліджень розглядає конфлікт не лише як загрозу, а й як потенційне джерело творчості, інновацій та організаційного навчання. Isidori та ін. (2023) обґрунтовують концепцію продуктивного конфлікту, зосередженого на проблемі, фактах і пошуку альтернативних рішень за умови збереження балансу впливу сторін. Fousiani та ін. (2025) також підкреслюють подвійний характер креативності в управлінні конфліктами, оскільки вона може підтримувати конструктивний пошук рішень, але за несприятливих умов здатна посилювати напруження. Mu та ін. (2021) доводять, що конфлікти щодо завдань в інноваційних проєктах можуть позитивно впливати на результати через процеси

набуття, осмислення та узгодження знань. Ці дослідження формують важливе теоретичне підґрунтя для креативного управління конфліктами, однак здебільшого описують умови продуктивного конфлікту, а не відтворений метод його опрацювання в проєктній команді.

Важливим для цього дослідження є також сценарний підхід. Chermack та ін. (2020) показують позитивний вплив сценарного планування на залученість працівників і відповідальність за майбутнє організації. Wolbers та ін. (2024) розглядають сценарне планування як інструмент підвищення спроможності організацій до передбачення та управління кризами, а Torgieri (2020) систематизує методи сценарного аналізу в стратегічному плануванні. Ці праці підтверджують методологічну зрілість сценарного підходу як засобу роботи з невизначеністю, проте його застосування в операційному управлінні конфліктами в проєктах і в системах управління знаннями залишається недостатньо розробленим. У контексті цифровізації управління проєктами окремі дослідження також акцентують увагу на поєднанні управлінських, технологічних і людських чинників у процесах ухвалення рішень, зокрема в умовах активного поширення штучного інтелекту (Бушуєв та ін., 2024).

Отже, аналіз сучасних досліджень засвідчує, що наукова література містить вагомий напрацювання щодо стилів конфліктної поведінки, процесного врегулювання, ролі лідерства, продуктивного конфлікту та сценарного планування. Водночас ці підходи переважно висвітлюють окремі аспекти проблеми й не формують цілісної методичної системи креативного управління конфліктами в проєктах. Недостатньо розробленими залишаються методи, які б поєднували чітку послідовність дій, креативний пошук рішень, фіксацію набутого досвіду та його повторне використання в системі управління знаннями проєкту. Саме ця

прогалина зумовлює доцільність розроблення авторських методів «Компас 8D» і Банку сценаріїв управління конфліктами як взаємопов'язаних елементів цілісної методичної системи.

**Постановка завдання.** Метою статті є наукове обґрунтування та розроблення двох авторських методів креативного управління конфліктами в проєктах: методу «Компас 8D» та методу Банку сценаріїв управління конфліктами, а також визначення їх теоретичного й практичного значення для підвищення ефективності командної взаємодії, удосконалення практик урегулювання конфліктів і розвитку організаційної пам'яті проєктів. Для досягнення поставленої мети використано методи теоретичного аналізу й синтезу наукових джерел, узагальнення, порівняння, а також процесного і сценарного моделювання.

**Результати дослідження.** У результаті проведеного дослідження розроблено два взаємопов'язані методи креативного управління конфліктами в проєктах, які в сукупності утворюють цілісну методичну систему. Перший метод, «Компас 8D», призначений для поетапного врегулювання конкретної конфліктної ситуації в проєктній команді та визначає послідовність дій від розуміння конфлікту й аналізу його причин до пошуку, перевірки, впровадження та оцінювання рішень. Другий метод, використання Банку сценаріїв управління конфліктами, спрямований на фіксацію, систематизацію, збереження та повторне використання досвіду врегулювання конфліктів у межах системи управління знаннями проєкту.

Метод «Компас 8D» є методичним втіленням раніше розробленої авторами концептуальної моделі креативного управління конфліктами в проєктах (Данченко & Федотова, 2025а; Данченко & Федотова, 2025b). Позначення «8D» відображає вісім послідовних етапів управління конфліктом, кожен із яких має власне функціональне призначення в межах єдиного процесу врегулювання. Метод переводить концептуальні положення у

площину конкретних управлінських дій і може бути визначений як систематизована сукупність процедур, прийомів і технологій, спрямованих на людиноцентричне та креативне врегулювання конфліктів у проєктній команді.

Ключовою особливістю методу є його восьмиетапна структура, яка охоплює емпатійне розуміння конфлікту, дослідження його причин, визначення суті проблеми, генерування ідей, розроблення попередніх варіантів рішень, їх перевірку, впровадження та оцінювання результатів. Така логіка переводить роботу з конфліктом від реактивного реагування до керованого процесу, у межах якого кожний

етап має власну мету, очікувані результати та зв'язок із наступним етапом. Саме поєднання поетапності, людиноцентричності та орієнтації на пошук рішень відрізняє метод «Компас 8D» від ситуативних, інтуїтивних або суто комунікативних підходів до управління конфліктами.

Для наочного відображення внутрішньої логіки методу «Компас 8D» його структуру доцільно подати у вигляді схеми (рис. 1), що відображає послідовність восьми взаємопов'язаних етапів креативного управління конфліктами в проєктах.



Рис. 1. Структура методу «Компас 8D» як процесного алгоритму креативного управління конфліктами в проєктах

Джерело: складено авторами

Подана схема демонструє, що конфлікт проходить шлях від емпатійного розуміння та аналітичного дослідження до пошуку, перевірки, впровадження рішень, оцінювання результатів і накопичення знань.

Основа методу становить поєднання принципів процесності, людиноцентричності, креативності, адаптивності та орієнтації на результат. Завдяки цьому конфлікт розглядається не лише як міжособистісна проблема, а як складна ситуація проєктної взаємодії, у якій переплітаються емоційні, організаційні, часові, ресурсні та комунікаційні чинники. Креативний складник методу спирається на логіку дизайн-мислення, у межах якої акцент робиться на розумінні потреб учасників, переосмисленні проблеми, генеруванні альтернативних рішень та їх перевірці до повномасштабного впровадження (Brown, 2009; Liedtka, 2018). Логіка методу передбачає, що на початкових етапах формується емпатійне та аналітичне розуміння конфлікту, на наступних етапах відбувається пошук і перевірка альтернативних рішень, а на завершальних етапах здійснюються впровадження рішення, оцінювання його ефекту та фіксація набутих знань.

Практична цінність методу «Компас 8D» полягає в тому, що він дає змогу структурувати дії команди в умовах конфлікту, зменшити ризик передчасних або поверхових рішень, забезпечити врахування людського чинника та перетворити врегульований конфлікт на джерело навчання. Водночас ефективно врегулювання окремої конфліктної ситуації саме по собі не забезпечує збереження й повторного використання набутого досвіду в наступних проєктах. Це зумовлює потребу в другому авторському методі — Банку сценаріїв управління конфліктами.

Метод використання Банку сценаріїв управління конфліктами визначає, яким чином організація має фіксувати, систематизувати, зберігати та повторно використовувати досвід врегулювання

конфліктних ситуацій. Якщо метод «Компас 8D» відповідає на питання, як діяти в межах конкретного конфлікту, то Банк сценаріїв відповідає на питання, як перетворити результати такого врегулювання на колективне знання, придатне для використання в майбутніх проєктах. Отже, Банк сценаріїв постає не як архів конфліктних випадків, а як спеціалізований модуль системи управління знаннями проєкту.

Науковий зміст цього методу полягає у формуванні послідовності “конфлікт, рішення, знання, сценарій”, у межах якої досвід врегулювання конфлікту перетворюється на структуроване знання для подальшого використання в проєктах. Кожен урегульований конфлікт розглядається як джерело набутих знань, яке має бути задокументоване й упорядковане у формі, зручній для пошуку, порівняння, перевірки та повторного застосування. У такий спосіб досвід врегулювання конфліктів перетворюється на ресурс знань, придатний для використання в майбутніх проєктах.

Функціональну логіку Банку сценаріїв доцільно подати у вигляді циклу (рис. 2), що відображає послідовність перетворення досвіду врегулювання конфлікту на організаційне знання та його повторне використання в нових проєктах. Подана схема демонструє, що Банк сценаріїв виконує не лише функцію збереження інформації про врегульовані конфлікти, а й функції їх осмислення, структурування та повторного використання.

Методологічну основу Банку сценаріїв становлять принципи системності, стандартизації, інтеграції, повторного використання та перевірки достовірності. Кожен сценарій має уніфікований формат, що охоплює опис типового конфлікту, алгоритм дій, ролі відповідальних осіб, інструменти підтримки командного обговорення, очікувані результати та набуті знання.



**Рис. 2. Циклічна модель використання Банку сценаріїв управління конфліктами як модуля управління знаннями проєкту**

*Джерело: складено авторами*

Інтеграція Банку сценаріїв з іншими модулями бази знань проєкту забезпечує використання напрацьованих рішень різними командами, на різних фазах життєвого циклу проєкту та в інших проєктах.

У структурному відношенні Банк сценаріїв складається з трьох взаємопов'язаних компонентів: шаблонів сценаріїв, описів практичних випадків і інструментів підтримки командного обговорення. Шаблони сценаріїв містять уніфіковані алгоритми дій для типових конфліктів і відображають логіку методу «Компас 8D» у формі рішень, придатних до повторного застосування. Описи практичних випадків акумулюють реальний досвід у форматі «контекст — рішення — результат — урок». Інструменти підтримки командного обговорення охоплюють методи, прийоми та цифрові засоби колективного пошуку рішень. Поєднання цих компонентів забезпечує подвійну роль Банку сценаріїв: практичного довідника дій у конфліктній ситуації та механізму розвитку організаційної пам'яті.

Ефективність методу зростає тоді, коли структура Банку сценаріїв узгоджується з фазами життєвого циклу проєкту. Для кожної фази можуть бути визначені типові конфліктні ситуації, релевантні сценарії реагування, шаблони документів, інструменти підтримки командного обговорення та показники використання сценаріїв. Така прив'язка перетворює Банк сценаріїв на практичний засіб підтримки управлінських рішень і забезпечує керівникові проєкту доступ до знань, потрібних для врегулювання конфлікту в конкретному контексті.

Ще однією рисою методу є поєднання упорядкування знань з їх аналітичним опрацюванням. У перспективі такий аналітичний контур може бути посилений інструментами штучного інтелекту, які в сучасному управлінні проєктами дедалі частіше розглядаються як засоби підтримки аналізу даних, ухвалення рішень і підвищення продуктивності проєктних команд (PMI, 2023). Ідеться не лише про збереження сценаріїв, а й про аналіз типових конфліктів, частоти використання окремих сценаріїв, ефективності інструментів підтримки

командного обговорення та результатів їх застосування в різних проектних ситуаціях. Це робить Банк сценаріїв не лише сховищем знань, а й інструментом удосконалення практик управління конфліктами.

Метод «Компас 8D» забезпечує процесне врегулювання конкретної конфліктної ситуації, тоді як метод використання Банку сценаріїв забезпечує

упорядкування, збереження та повторне використання набутого досвіду. У сукупності вони утворюють цілісну методичну систему креативного управління конфліктами в проєктах. Для розмежування функціонального призначення цих двох методів доцільно подати їх порівняльну характеристику у вигляді табл. 1.

Таблиця 1

**Порівняльна характеристика методів креативного управління конфліктами**

Критерій	Метод «Компас 8D»	Метод використання Банку сценаріїв управління конфліктами
Основне призначення	Процесне врегулювання конкретної конфліктної ситуації	Накопичення та повторне використання досвіду управління конфліктами
Об'єкт впливу	Поточна конфліктна ситуація в межах проєкту або команди	Організаційна пам'ять про конфлікти та сценарії їх вирішення
Логіка застосування	Послідовне проходження восьми етапів креативного управління конфліктами	Циклічне накопичення знань: «конфлікт – рішення – знання – сценарій»
Основний результат	Напрацювання, перевірка та впровадження взаємоприйнятого рішення	Формування сценаріїв, шаблонів і бази набутих знань для майбутніх проєктів
Тип методу	Процесний, людиноцентричний, креативний	Орієнтований на управління знаннями, сценарний, аналітичний
Роль у системі	Процесна складова креативного управління конфліктами	Складова управління знаннями у креативному управлінні конфліктами
Прикладна цінність у складному проєктному середовищі	Забезпечує структуроване врегулювання конфліктів очікувань, строків, комунікації, ролей і відповідальності	Забезпечує накопичення та повторне використання типових сценаріїв конфліктів, підвищує передбачуваність рішень і сприяє розвитку організаційної зрілості

*Джерело: складено авторами*

Порівняльний аналіз засвідчує, що зазначені методи не дублюють один одного, а виконують різні, проте взаємопов'язані функції. Їх поєднання забезпечує перехід від врегулювання окремої конфліктної ситуації до системного накопичення, збереження та повторного використання ефективних практик управління конфліктами в наступних проєктах. Отже, представлена пара методів утворює авторську методичну систему, яка в процесному аспекті надає команді алгоритм дій у конфліктній ситуації, в аспекті управління знаннями забезпечує повторне використання досвіду, а в стратегічному аспекті сприяє формуванню культури навчання та підвищенню організаційної зрілості.

**Висновки.** У результаті проведеного дослідження розроблено та науково обґрунтовано два взаємопов'язані методи креативного управління конфліктами в проєктах: метод «Компас 8D» та метод використання Банку сценаріїв управління конфліктами. У сукупності вони утворюють цілісну методичну систему, що поєднує процесну організацію врегулювання конфліктів, креативний пошук рішень і використання знань, набутих під час роботи з конфліктними ситуаціями в проєктному середовищі.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в розробленні методу «Компас 8D» як процесного методу креативного управління конфліктами, методу використання Банку сценаріїв як

механізму систематизації, збереження та повторного використання досвіду врегулювання конфліктів, а також в обґрунтуванні їхньої єдності як цілісної методичної системи. Теоретичне значення дослідження полягає в розвитку концепції креативного управління конфліктами через її конкретизацію в межах процесного підходу та управління знаннями.

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що розроблені методи надають керівникам проєктів і командам структурований інструментарій для врегулювання конфліктів, фіксації набутого досвіду та його повторного

використання в подальшій проєктній діяльності. Соціально-економічний ефект від упровадження запропонованих методів може проявлятися у зниженні втрат часу й ресурсів, підвищенні якості комунікації, зміцненні довіри, накопиченні організаційної пам'яті та вдосконаленні практик управління знаннями.

Перспективи подальших досліджень пов'язані з апробацією запропонованих методів, формуванням системи показників оцінювання їх результативності та розробленням цифрового модуля Банку сценаріїв як складової системи управління знаннями проєкту.

**Конфлікт інтересів.** Автори заявляють про відсутність конфлікту інтересів.

**Фінансування.** Дослідження виконано без фінансової підтримки з боку державних, комерційних або некомерційних організацій.

**Етична заява.** Дослідження не передбачало проведення експериментів за участю людей або тварин і виконувалося відповідно до загальноприйнятих етичних стандартів наукових досліджень.

**Декларація про використання штучного інтелекту.** У процесі підготовки статті використовувався інструмент штучного інтелекту ChatGPT (OpenAI) для допоміжних цілей, зокрема для редагування тексту та уточнення формулювань. Автори здійснили повну перевірку змісту статті та несуть відповідальність за достовірність і наукову коректність поданих результатів.

**Внесок авторів.** Данченко О. Б.: концептуалізація дослідження, методологія, наукове керівництво; Федотова Н. О.: збір і аналіз матеріалів, розроблення методів, написання та редагування тексту статті. Обидва автори ознайомилися з фінальною версією рукопису та схвалили її до публікації.

**Подяки.** Автори висловлюють подяку редакційній колегії журналу за надані рекомендації щодо оформлення статті.

### Література:

1. APQC. (2026). *2026 knowledge management priorities and trends survey report*. <https://www.apqc.org/resource-library/resource-listing/2026-knowledge-management-priorities-and-trends-survey-report>
2. Ausat, A. M. A., Risdiyanto, A., Arfah, M., & Jemadi, J. (2023). Conflict management strategies in work teams in the creative industry. *KENDALI: Economics and Social Humanities*, 1(3), 139–142. <https://doi.org/10.58738/kendali.v1i3.99>
3. Brown, T. (2009). *Change by design: How design thinking transforms organizations and inspires innovation*. HarperBusiness.
4. Chermack, T. J., Freshwater, W. S., Hartig, L., Pearson, A., Fowler, R., Delgado, L., & Sagas, J. (2020). The effects of scenario planning on perceptions of work engagement. *Journal of Futures Studies*, 25(1), 79–92. [https://doi.org/10.6531/JFS.202009\\_25\(1\).0008](https://doi.org/10.6531/JFS.202009_25(1).0008)
5. Isidori, E., Alonzi, R., & De Martino, M. (2023). Creativity and conflict management—From theory to practice. In I. Petrova, I. Leonova, & E. Isidori (Eds.), *Creative person and the development of creativity: A challenge for contemporary society* (pp. 49–58). Quapag Editions. <https://doi.org/10.5281/zenodo.8309929>
6. Li, M., & Lu, Y. (2023). Effect of construction project managers' conflict management styles on team resilience: A moderated mediation model of team followership and team power distance. *International Journal of Conflict Management*, 35(3), 567–590. <https://doi.org/10.1108/IJCM-04-2023-0064>
7. Liedtka, J. (2018). Why design thinking works. *Harvard Business Review*, 96(5), 72–79.
8. Mu, T., Yang, J., Zhang, F., Lyu, C., & Deng, C. (2021). The role of task conflict in cooperative innovation projects: An organizational learning theory perspective. *International Journal of Project*

- Management*, 39(4), 293–306.  
<https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2020.12.005>
9. Project Management Institute. (2021). *The standard for project management and a guide to the project management body of knowledge (PMBOK® guide)* (7th ed.). Project Management Institute.
10. Project Management Institute. (2023). *Shaping the future of project management with AI*.  
<https://www.pmi.org/-/media/pmi/documents/public/pdf/learning/thought-leadership/shaping-the-future-of-project-management-with-ai.pdf>
11. Project Management Institute. (2024). *Pulse of the profession® 2024: The future of project work: Moving past office-centric models* (15th ed.).  
<https://www.pmi.org/-/media/pmi/documents/public/pdf/learning/thought-leadership/pmi-pulse-of-the-profession-2024-report.pdf>
12. Thamhain, H. J., & Wilemon, D. L. (1975). Conflict management in project life cycles. *Sloan Management Review*, 16(3), 31–50.
13. Torrieri, F. (2020). Scenario analysis and strategic environmental assessment. In G. Campeol, M. Bottero, & S. Dell’Anna (Eds.), *Strategic environmental assessment and urban planning* (pp. 31–45). Springer.  
[https://doi.org/10.1007/978-3-030-46180-5\\_3](https://doi.org/10.1007/978-3-030-46180-5_3)
14. Wang, N., & Wu, G. (2020). A systematic approach to effective conflict management for program. *SAGE Open*, 10(1), 1–15.  
<https://doi.org/10.1177/2158244019899055>
15. Wellington. (2026). *The state of project management* 2026.  
<https://wellington.co.uk/publications/state-of-project-management-research/>
16. Wolbers, J., Luesink, M., van Duin, M., & Kuipers, S. (2024). Scenario planning to enable foresight in crisis management. *Proceedings of the International ISCRAM Conference*. <https://doi.org/10.59297/zjzq2w57>
17. Zanora, V., Momot, S., Bedrii, D., & Fonar, L. (2023). Conflict management in enterprise development project teams. *Academic Review*, 1(58), 187–204.  
<https://doi.org/10.32342/2074-5354-2023-1-58-14>
18. Бушуєв, С., Івко, А., & Тихонович, Ю. (2024). Синкретичне управління проєктами в епоху вибуху штучного інтелекту. *Екологічна безпека та природокористування*, 49(1), 85–98.  
<https://doi.org/10.32347/2411-4049.2024.1.85-98>
19. Данченко, О. Б., & Федотова, Н. О. (2024). Огляд сучасних моделей і методів управління конфліктами у проєктах. *Управління розвитком складних систем*, 60, 44–55. <https://doi.org/10.32347/2412-9933.2024.60.44-55>
20. Данченко, О. Б., & Федотова, Н. О. (2025a). Концептуальна модель синкретичного управління конфліктами. У Д. А. Бушуєв & А. М. Найдьон (ред.), *Управління проєктами у розвитку суспільства. Тема: «Штучний інтелект і управління проєктами післявоєнного відновлення України»: Тези доповідей XXII міжнародної конференції* (с. 107–112). КНУБА.
21. Данченко, О. Б., & Федотова, Н. О. (2025b). Синкретичне управління конфліктами в проєктах. *Вчені записки Університету «КРОК»*, 2(78), 245–255. <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2025-78-245-255>