

УДК 005.8:316.285]:159.9  
DOI: 10.31732/2663-2209-2025-77-309-316

## КОНФЛІКТИ У XXI СТОЛІТТІ В УПРАВЛІННІ КОМАНДОЮ ПРОЄКТУ: ПСИХОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ

*Оксана Сєдашова<sup>1</sup>, Наталія Федотова<sup>2</sup>*

<sup>1</sup>К.пед.н., доцент кафедри менеджменту та інноваційного розвитку Бізнес Школи КРОК ВНЗ “Університет економіки та права “КРОК”, Київ, Україна, e-mail: SedashovaOA@krok.edu.ua; ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6562-2749>

<sup>2</sup>Магістр права, магістр медіації та вирішення конфліктів, магістр менеджменту проєктів та процесів, аспірант кафедри управлінських технологій ВНЗ “Університет економіки та права “КРОК”, Київ, Україна, e-mail: fedotovano@krok.edu.ua; ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9471-8616>

## CONFLICT IN THE 21ST CENTURY IN PROJECT TEAM MANAGEMENT: PSYCHOLOGICAL ASPECTS

*Oksana Sedashova<sup>1</sup>, Nataliya Fedotova<sup>2</sup>*

<sup>1</sup>PhD in Education, Associate Professor of the Management and Innovation Development Chair of KROK Business School, KROK University, Kyiv, Ukraine, e-mail: SedashovaOA@krok.edu.ua; ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6562-2749>

<sup>2</sup>Master of Laws, Master of Mediation and Conflict Resolution, Master of Project and Process Management, Postgraduate Student of Management Technologies Chair, KROK University, Kyiv, Ukraine, e-mail: fedotovano@krok.edu.ua; ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9471-8616>

**Анотація.** Управління людськими ресурсами та ефективністю проєктної командою є складним процесом, що включає моніторинг та контроль для запобігання конфліктним ситуаціям. Конфлікти можуть негативно впливати на взаємодію команди та спричиняти втрати ресурсів, однак при своєчасному виявленні та правильному вирішенні вони здатні сприяти розвитку команди та підвищенню ефективності проєкту. Дослідження підходів до управління конфліктами в проєктних командах вимагає врахування як організаційних, так і психологічних аспектів, зокрема емоційного інтелекту, когнітивних упереджень та стилів комунікації, які пов'язані з особливостями різних поколінь. Отже, сучасний менеджер проєкту повинен не лише володіти техніками управління конфліктами, а й глибоко розуміти їхню динаміку та психологічні аспекти. Метою статті є дослідження нових причин конфліктів у сучасних проєктних командах, що виникають через міжпоколінні відмінності у цінностях, життєвих прагненнях, професійних підходах та стилях комунікації. У ході дослідження використано методи аналізу, синтезу, узагальнення, порівняння та гіпотетико-дедуктивний метод. Результати дослідження свідчать, що успішне управління конфліктами в проєктних командах можливе через впровадження стратегій врахування міжпоколінних особливостей. У сучасному бізнес-середовищі команди можуть складатися з представників різних поколінь, що мають відмінні погляди на робочий процес та комунікацію. Використання теорії поколінь дозволяє визначити основні чинники, що впливають на конфліктність у таких командах, та знайти шляхи для гармонізації робочих процесів. Таким чином, у статті запропоновано підходи до ефективного управління конфліктами, які враховують психологічні особливості представників різних поколінь. Результати дослідження можуть бути корисними для керівників проєктів, HR-фахівців та менеджерів, що прагнуть підвищити ефективність командної роботи через усвідомлене управління міжпоколінною взаємодією.

**Ключові слова:** конфлікти, конфліктологія, управління командою, проєктний менеджмент, психологічні аспекти, міжпоколінні відмінності, стиль роботи, мотивація, теорія поколінь.

**Формул:** 0, рис.: 0, табл.: 2, бібл.: 18.

**Abstract:** Managing human resources and project team effectiveness is a complex process that includes monitoring and control to prevent conflict situations. Conflicts can negatively affect team interaction and cause loss of resources, but when identified and resolved correctly, they can contribute to team development and increase project effectiveness. Research on approaches to conflict management in project teams requires considering both organizational and psychological aspects, in particular emotional intelligence, cognitive biases, and communication styles that are associated with the characteristics of different generations. Therefore, a modern project manager must not only master conflict management techniques, but also deeply understand their dynamics and psychological aspects. The purpose of the article is to study new causes of conflicts in modern project teams that arise due to intergenerational differences in values, life aspirations, professional approaches, and communication styles. The research used methods of analysis, synthesis, generalization, comparison and hypothetico-deductive methods. The results of the study indicate that successful conflict management in project teams is possible through the implementation of strategies for considering intergenerational characteristics. In the modern business environment, teams can consist of representatives of different generations who have different views on the work process and communication. The use of generation theory allows us to

*identify the main factors affecting conflict in such teams and find ways to harmonize work processes. Thus, the article proposes approaches to effective conflict management that consider the psychological characteristics of representatives of different generations. The results of the study may be useful for project managers, HR specialists and managers who seek to increase the effectiveness of teamwork through conscious management of intergenerational interaction.*

**Keywords:** conflicts, conflictology, team management, project management, psychological aspects, intergenerational differences, work style, motivation, generation theory.

**Formulas:** 0, fig.: 0, tabl.: 2, bibliography: 18.

**Постановка проблеми.** Управління ефективністю персоналу в різних сферах діяльності, зокрема у проектній, ставить керівників проєктів в умови ідентифікації конфліктних та передконфліктних ситуацій з метою попередження та запобігання ймовірності їх виникнення. Конфлікти можуть впливати, причому негативно, на ефективну взаємодію команди проєкту та її якість роботи, а також можуть сприяти втраті різноманітних ресурсів (часу, коштів, безпосередньо трудових ресурсів тощо). Водночас вчасно помічені та конструктивно вирішені конфлікти можуть стати рушієм розвитку команди та засобом вирішення актуальних завдань.

Оскільки конфлікти в команді часто мають не лише організаційну, а й психологічну природу, їх розуміння вимагає врахування емоційного стану учасників, мотивації, рівня стресу та особистісних характеристик. Відсутність емоційного інтелекту у керівника проєктної команди або її учасників, неефективна комунікація, когнітивні упередження, розбіжності у цінностях і стилях роботи можуть значно загострювати ситуацію та ускладнювати її вирішення.

Тому сучасні керівники проєктів мають бути обізнані в конфліктології – не лише володіти техніками управління конфліктами, а й розуміти психологічні аспекти їх виникнення, динаміку розвитку та методи запобігання. Важливим є застосування психологічних підходів, таких як емпатія, активне слухання, когнітивно-поведінкові техніки та методи зниження напруги у команді. Усвідомлене управління міжособистісними відносинами дозволяє не тільки мінімізувати негативні наслідки конфліктів, а й трансформувати їх у джерело конструктивних змін та зростання ефективності роботи команди.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Сьогодні науковці світу та

України приділяють увагу дослідженню питання управління людськими ресурсами у різних сферах діяльності, як-от Т. Демарко та Т. Лістер (Demarco, 1999), С. Бушуєв (Бушуєв, 2000), Н. Бушуєва (Бушуєв, 2010), В. Рач (Рач, 2003), С. Чернов (Чернов, 2007) О. Данченко (Данченко, 2012) та ін. Аналізуючи згадані роботи, можна зробити висновок, що проблеми функціонування та управління командами проєктів є важливим, саме тому воно потребує від керівника проєкту уваги й здатності не тільки бачити зародження конфліктних ситуацій на ранніх стадіях, а й вчасно реагувати на них, підбираючи оптимальні форму управління ними.

**Формулювання мети та методів дослідження.** Мета статті полягає у дослідженні нових причин конфліктів, з якими сьогодні може зіткнутися керівник проєкту, якщо співробітники команди належать до різних поколінь, мають різні цінності, життєві прагнення, особисті потреби та, відповідно, мають різні уявлення про результат проєкту та методи, які потрібні команді для досягнення бажаного результату. Під час проведення дослідження були використані теоретичні методи, зокрема аналіз, синтез, узагальнення, порівняльний метод, гіпотетико-дедуктивний метод.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Команда проєкту – це група співробітників, що безпосередньо працюють над здійсненням проєкту й підлеглі керівникові; це група людей, що мають високу кваліфікацію в певній області й максимально відданих загальній цілі діяльності своєї організації, для досягнення якої вони діють спільно, взаємно погоджуючи свою роботу. Команда проєкту складається з людей, кожному з яких призначена певна роль і відповідальність за виконання проєкту (Довгань, 2017, с. 244).

Управління командою проєкту – процес відслідкування діяльності членів команди, забезпечення зворотного зв'язку, вирішення проблем і управління змінами, спрямований на оптимізацію виконання проєкту (Довгань, 2017, с. 230).

В умовах проєкту конфлікти – постійна складова, адже стикаються різні точки зору, різні підходи роботи, різні характери. Джерелами конфліктів також можуть стати дефіцит ресурсів та їх несправедливий розподіл, пріоритизація завдань, особисті стилі роботи. Наявність прийнятих в команді правил та принципів, норм і прозорих зрозумілих всім членам команди алгоритмів управління проєктами (планування комунікацій, визначення ролей, виправлення помилок тощо) сприяє зниженню конфліктності в команді. Здатність успішно вирішувати конфлікти сприяє до більш високої продуктивності та

позитивним відносинам всередині команди (Довгань, 2017, с. 267-268).

Причинами виникнення конфліктів є різноманіття учасників проєктної команди – вік, освіта, стаж роботи, професійний та життєвий досвід, різність цілей, завдань, функцій та обов'язків, а також неоднорідність особистих психологічних якостей, цінностей, переконань, вірувань, інтересів, поглядів на проблеми та на невизначеність, невдачі та помилки (Данченко, 2018, с. 51-56; Данченко, 2019). Наявність цих відмінностей може призвести до ймовірності виникнення спірних і конфліктних ситуацій. Подібні проблем є невід'ємною частиною будь-якого проєкту, тож це потребує уваги, щоб розібратись, яким чином можна мінімізувати конфліктні прояви.

У таблиці 1 представлені визначення основних джерел конфлікту (Довгань, 2017, с. 270).

*Таблиця 1*

**Джерела конфліктів у процесі реалізації проєкту**

<i>№ n/n</i>	<i>Джерела конфлікту</i>	<i>Визначення змісту конфлікту</i>
1	Конфлікт через пріоритети в проєкті	Позиція учасників проєкту про наслідки робіт і задач суттєво відрізняються.
2	Конфлікт через адміністративні процедури	Конфлікти управлінські та адміністративні про те, як управляти проєктом.
3	Конфлікт через відмінності поглядів в технічних питаннях, небажання “іти на компроміс”	Непогодження по технічних питаннях і компромісах.
4	Конфлікт через людські ресурси	Конфлікт, що стосується набору персоналу в проєктну команду з інших відділів.
5	Конфлікт через вартість	Конфлікт з питань формування кошторисів.
6	Конфлікт через календарний план	Непогодження у термінах, послідовності і календарного планування проєктних задач.
7	Міжособистісний	Виникає через різні риси характеру, різний рівень знань, кваліфікаційних параметрів, рівень інтелекту тощо.

Олена Данченко створює, що управління конфліктами проєкту включає процеси, що пов'язані із здійсненням

планування управління конфліктами, ідентифікацією, аналізом, а також плануванням і здійсненням реагування на

конфлікт, а також моніторингом конфліктів (Данченко, 2019, с. 29). Конфлікти та проблеми можуть впливати на усі проекти, адже вони здійснюються у контексті обмежень та припущень, що пов'язано з особливістю проєктної команди, а також очікувань стейкхолдерів, які можуть суперечити одне одному та змінюватися. Цей «живі», динамічні характеристики діяльності проєктної команди родлять комунікацію між її членами загостреною. Проте варто згадати, що ціль менеджменту конфліктів під час виконання проєкту полягає в ідентифікації конфліктів та управлінні ними, а саме пошуку оптимальних способів знаходження порозуміння. При відсутності управління конфліктами вони мають потенціал негативного впливу на динаміку проєкту, а саме затримки дедлайнів, відхилення від мети та втрата ключового фокусу, що може призвести до того, що цей проєкт не досягне окреслених цілей. Отже, від ефективності управління конфліктами проєкту безпосередньо залежить його успішне завершення (Мороз, 2010).

Менеджмент конфліктів в проєктній команді має відбуватися протягом всього життєвого циклу проєкту. Таким чином його виконання буде йти згідно встановленого плану. Конфлікти тут підпадають під категорію ризик-менеджменту, адже, якщо за допомогою методу сценарного планування були пропрацьовані необхідні заходи, то їх можна імплементувати у разі виникнення конфліктної ситуації.

В сучасних умовах, де технологічний прогрес йде поруч з невизначеністю та мінливістю світу, а бізнес-середовище характеризується високою конкурентністю, проєктні менеджери зіткнулися з ще однією складністю XXI століття: команди можуть бути сформовані з працівників, що представляють собою різних поколінь, а, отже, мають різні погляди на світ і роботу, різний життєвий досвід та психологічні характеристики, різні цінності, очікування й методи роботи.

А це тягне за собою необхідність враховувати психологічні особливості представників різних поколінь, як-от цінності, стилі опрацювання інформації, комунікації, роботи, взаємодії, прийняття рішень, ставлення до конфліктів, стиль поведінки в конфлікті та їх вирішення, та багато інших психологічних аспектів.

Сьогодні перед кожним керівником проєкту може постати питання, як мотивувати, підвищувати залученість представників різних вікових когорт і як налагодити в такому неоднорідному просторі ефективну взаємодію, враховуючи вік, особливості та потреби людей. Теорія поколінь, яку описали економіст та фахівець в галузі демографії Нейл Хоув (Neil Howe) та історик, драматург Вільям Штраус (William Strauss) у 1991 році XX століття – це підказка, яка показує, як можна впливати на людей різного віку та на що потрібно зважати при налаштуванні командної співпраці.

Отже, команда проєкту XXI століття може складатися з представників 5-ти різних поколінь. Кожне з цих поколінь демонструє унікальні риси особистості та цінності та стикається з проблемами, наприклад, різними способами спілкування, співпраці та прийняття рішень. Люди кожного покоління привносять на робоче місце різні цінності. Їхні унікальні підходи впливають на те, як вони взаємодіють з іншими та що вони очікують від керівника. Це дає керівникам проєктів, які очолюють команди з кількох поколінь, багато можливостей і ще більше викликів.

В 1990-х роках XX століття Н. Хоув та В. Штраус паралельно та незалежно досліджували соціальний феномен «конфлікту поколінь», який описувався в різних джерелах вже неодноразово. Вчені дійшли висновку, що конфлікти поколінь зумовлені не суто різницею у віці, а різницею цінностей, які формуються в різні періоди народження людей. Згідно визначення авторів теорії, покоління – це спільнота людей, які були народжені в певний історичний період і є носіями схожих цінностей, які були сформовані під

впливом соціальних, культурних, економічних і політичних подій в країні (регіоні) та технічного прогресу. Цінності та їх різність стали основою теорії поколінь. (Howe, 2007).

Різноманітність цінностей кожного покоління визначають поведінку

представників цього покоління. У просторі сучасного суспільства Західної Європи та України сьогодні живуть і функціонують одночасно п'ять поколінь і, цікаво, що представники різних чотирьох поколінь можуть представляти учасників однієї проєктної команди.

Таблиця 2

**Характеристики сучасних поколінь Західної Європи та України**  
 (Близнюк, 2016)

Покоління	Західна Європа	Україна
Мовчазне		1925-1945
Бєбі-бумери		1946-1964
X	1964-1980	1964-1985
Y	1981-2000	1986-2006
Z	після 2000 року	після 2006 року

За даними дослідження компанії Deloitte «2014 Deloitte Global Gen Z and Millennial» (Deloitte, 2023), у 2025 році 75% всієї робочої сили складатимуть міленіали. Прогнозують, що їм буде комфортно на ринку праці, оскільки їм легко установити позитивну взаємодію з представниками іксів та зумерів. Згідно наступних прогнозів, через декілька років на роботу масово вийдуть представники покоління Альфа – народжені після 2010 року. Це поки що недостатньо вивчений вид покоління, однак вже є думки, що вони будуть відрізнятися від міленіалів – цінностями, життєвими пріоритетами, способами обробки інформації та комунікації. За прогнозами, через 4–5 років зумери стануть найбільш активною та платоспроможною частиною населення. Для обслуговування їх потреб можуть залучатися представники покоління Альфа.

Однак, щоб повною мірою скористатися перевагами команди різних поколінь, важливо розуміти загальні проблеми, з якими стикаються керівники проєктів, а також найкращі способи їх вирішення. Зрозуміло, що кожне покоління має дуже різні характеристики та стилі роботи. Проте, оскільки кардинально різні покоління працюють разом як одне ціле, керівнику проєкту потрібно знати які проблеми можуть виникнути через різноманіття поколінь в одній команді. Отже, розуміння відмінностей може

допомогти визначити причину конфлікту та знайти способи його вирішення.

В науковій літературі загалом зазначають такі проблеми різноманітності та психологічних аспектів поколінь (Harver, 2024):

**Стереотипізація.** На робочому місці, де разом працюють люди різних поколінь, існує ймовірність конфлікту через погляди, цінності та переконання різних вікових груп. Як наслідок, стереотипи є поширеними. Наприклад, старші працівники можуть називати молодших працівників ледачими або такими, що не поважають авторитетів. Молодші працівники можуть називати старших працівників несучасними та не бажаними пробувати нові ідеї.

**Стилї роботи.** На робочому місці різні покоління можуть мати дуже різні стилі роботи. Це може бути викликано різними причинами, наприклад технологіями та освітою. Оскільки команда стає різноманітнішою, важливо визнавати та розуміти ці відмінності, особливо при управлінні працівниками різних поколінь.

**Комунікаційні прогалини.** Розрив у доступі до технологій є однією з ключових відмінностей між поколіннями на робочому місці. Міленіали – це вихідці з цифрових технологій, тоді як бєбі-бумери – це цифрові іммігранти, які можуть не розбиратися в техніці. Молодші покоління також більш схильні приймати нові

технології, ніж їхні старші колеги, що може спричинити тертя між поколіннями на робочому місці.

Інша проблема поколінь на робочому місці полягає в тому, як різні покоління визначають успіх на роботі. Бебі-бумери схильні вірити, що довготривала робота – це те, що визначає успіх, і цінують особисте спілкування з колегами. Навпаки, міленіали вважають, що інновації та гнучкість є ключовими складовими успіху на роботі.

Нарешті, представники кожне покоління свій рівень освіти, що веде до різного підходу до вирішення проблем і прийняття рішень на робочому місці. Більшість бебі-бумерів здобули освіту до того, як комп'ютери стали частиною повсякденного життя, тоді як міленіали вирости з комп'ютерами та отримали зовсім іншу освіту, ніж їхні попередники.

**Проблеми спілкування.** Кожне покоління має свої особливості та способи спілкування. Коли у вас у команді є працівники з чотирьох різних поколінь, то можуть виникнути певні проблеми з спілкуванням між ними. Наприклад, якщо працівник любить надсилати електронні листи, щоб переконатися, що все задокументовано, але особа, з якою вони спілкуються, віддає перевагу більш невимушеному текстовому повідомленню, можливо можуть виникнути певні непорозуміння. Представник більш старшого покоління телефонує, коли хоче прокомунікувати, а більш молодшого – здивується телефонному дзвінку і не захоче витратити на це час.

Старші покоління, як правило, віддають перевагу спілкуванню віч-на-віч і розчаровуються, коли спроби спілкування ігноруються або неправильно тлумачаться через надмірне використання технологій. Молоді покоління покладаються на технологію спілкування, яку старшим поколінням важко зрозуміти.

Незважаючи на очевидні труднощі, пов'язані з різноманіттям поколінь в команді проєкту, це все може мати

унікальні перспективи та різні переваги, такі як (Леонова, 2022):

**1.Вирішення проблем.** У кожного покоління існує свій підхід до сприйняття та вирішення проблем. Тому наявність в команді людей різних поколінь може бути вкрай корисною, коли команда стикається з необхідністю пошуку можливостей для створення інновацій та прийняття нових проривних рішень. В теорії та практиці креативності існує багато підходів, коли саме неоднорідна, крос-функціональна команда людей різного віку, різних поглядів на життя та робочі процеси, різного функціоналу може бути вкрай ефективною для ефективного вирішення проблем та створення інновацій, одна за умови правильної фасилітації цим процесом.

**2.Розуміння представників різних спільнот (когорт).** Кожне покоління є унікальним, що є великою перевагою для компанії. Співпрацюючи з людьми з різних поколінь, з'являється підґрунтя для більш глибокого розуміння різних цільових аудиторій, стейкхолдерів, коли мова йде про вирішення проблем або створення інновацій.

**3.Розвиток і можливості для навчання.** Розмаїття поколінь в робочому середовищі відкриває можливості для навчання всіх членів команди. Колеги можуть обмінюватись знаннями, навчати один одного різним підходам (як класичним, так і високотехнологічним), що сприятиме опануванню більш ефективних способів виконання робіт. Наприклад, член команди покоління Z, який добре володіє діджитал-технологіями, може підказати, як представник покоління X може швидше завершити поточну об'ємну роботу.

**4.Наставництво і менторинг.** Робоча сила з декількох поколінь є потужним простором для наставництва. Багато організацій ініціюють та імплементують програми менторства та інших підходів до організації внутрішнього навчання, щоб дати співробітникам можливість передавати знання один одному. Це не тільки допомагає персоналу отримати нові знання

й навички та інформацію, але й позитивно впливає на їх взаємодію.

**Висновки.** Проаналізовані наукові теорії та практичний досвід дозволяють дійти наступних висновків. Конфлікт є закономірним проявом і результатом різності цілей, поглядів, мотивів та інтересів учасників команди проєкту. Щоб забезпечити ефективність та злагодженість роботи команди проєкту XXI століття, варто брати до уваги теорію поколінь і використовувати її для кращого розуміння психологічних аспектів особистостей різного віку, а також для вдосконалення корпоративної культури, атмосфери співпраці, раннього прогнозування та вирішення конфліктів – задля підвищення ефективності проєктної команди. Також варто взяти до уваги, що, створюючи проєктні команди, до складу яких входять працівники різного віку, керівник проєкту може використовувати унікальні переваги, притаманні кожному

поколінню, а також створювати можливості для учасників команди співпрацювати й вибудовувати якісні позитивні взаємовідносини. Керівник проєкту може виграти в тому, що буде мати у складі команди людей з віковою різноманітністю, оскільки, розуміючи особливості кожного окремого покоління. Таким чином можна побудувати ефективну роботу команди та досягти ефективних результатів. Новизна дослідження полягає в тому, що вперше проведено кореляцію між безконфліктним продуктивним функціонуванням проєктної команди та теорією поколінь, що передбачає вивчення психологічних аспектів і особливостей представників різних поколінь. Це надасть змогу проєктним менеджерам випрацювати нові підходи та моделі ефективного функціонування таких команд, що може бути успішно використано в проєктному менеджменті, а також для запобігання появи організаційних конфліктів різного типу.

### Література:

- 1.Бедрій, Д. І. (2015). Управління людськими ресурсами в наукових проєктах. *Управління розвитком складних систем*, 24, 16-22.
- 2.Близнюк, Т. П. (2016) Теорія поколінь: Україна та Західна Європа The International Scientific and Practical Web-Congress of Economists and Jurists "ECONOMICS, LAW, SOCIETY: resume of 2016" Winterthur (Switzerland) October 27-28. Retrieved from <http://www.repository.hneu.edu.ua/jspui/handle/123456789/14630>.
- 3.Бушуєв, С. Д., Бушуєва, Н. С., Бабаєв, І. А., ін. (2010). Креативні технології управління проєктами та програмами. Київ: *Саміт-Книга*, 768 с.
- 4.Бушуєв, С. Д., Морозов, В. В. (2000). Динамічне лідерство в управлінні проєктами: монографія (2-е вид.). Київ: *Українська асоціація управління проєктами*, 312 с.
- 5.Данченко, О. Б., & Кузьмінська, Ю. М. (2012). Креативний потенціал команди як фактор успіху проєкту. *Управління проєктами та розвиток виробництва: Зб. наук. пр.*, 3(43), 70-74
- 6.Данченко, О. Б., Бедрій, Д. І., Семко, І. Б. (2018). Концептуальна модель формування високоєфективної команди наукового проєкту. *Вісник НТУ «ХПИ»*. Серія: Стратегічне управління, управління портфелями, програмами та проєктами, 1(1277), 51-56. <https://doi.org/10.20998/2413-3000.2018.1277.8>
- 7.Данченко, О. Б., Бедрій, Д. І., Семко, І. Б. (2019). Управління конфліктами наукового проєкту. *Вісник НТУ «ХПИ»*. Серія: Стратегічне управління,

- управління портфелями, програмами та проєктами, 2(1327), 28-35. <https://doi.org/10.20998/2413-3000.2019.1327.5>
- 8.Довгань, Л. Є., Мохонько, Г. А., & Малик, І. П. (2017). Управління проєктами: навч. посіб. *KPI ім. Ігоря Сікорського*. 429 с. Retrieved from [https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/19481/1/DMM\\_UP\\_2017.pdf](https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/19481/1/DMM_UP_2017.pdf)
- 9.Леонова, О. (2022). Теорія поколінь від X до Z (І чому це важливо). *Hurma.work*. Retrieved from <https://hurma.work/blog/teoriya-pokolin-vid-x-do-z-i-chomu-cze-vazhливо/>
- 10.Мороз, О. О., Сметанюк, О. А., Лазарчук, О. В. (2010). Теорія конфліктів в контексті побудови загальної моделі ефективності сучасного підприємства: монографія. Вінниця: *Вінницький Національний Технічний Університет*, 2010. 256 с.
- 11.Рач, С. А., & Черпаха, Г. С. (2003). Модель визначення раціональної ролі члена команди проєкту. *Управління проєктами та розвиток виробництва*, 3, 70-79.
- 12.Токарев, М. (2021) Нова реальність: як мотивувати бумерів, зумерів і решту. *Mind.ua*. Retrieved from <https://mind.ua/openmind/20232307-nova-realnist-yak-motivuvati-bumeriv-zumeriv-i-reshtu>
- 13.Чернов, С. К., Левіт, А. А. (2007). Основи ефективної роботи проєктної команди. *Радіоелектронні і комп'ютерні системи*, 3, 128-133.
- 14.Deloitte (2014) Big demands and high expectations. *The Deloitte Millennial Survey*. Retrieved from <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global>

[/Documents/About-Deloitte/gx-dttl-2014-millennial-survey-report.pdf](#).

15. DeMarco, T., & Lister, T. (1999). *The human factor: Successful projects and teams* (2nd ed.). Dorset House, 1999. 245 p.

16. Harver (2025) How to manage Generation Diversity in the Workplace. *Harver.com*. Retrieved from <https://harver.com/blog/generational-diversity-in-the-workplace/>

17. Howe, N., & Strauss, W. (2007). The next 20 years: How customer and workforce attitudes will evolve. *Harvard Business Review*, July-August, 41-52. Retrieved from <https://hbr.org/2007/07/the-next-20-years-how-customer-and-workforce-attitudes-will-evolve>.

18. Project Management Institute (2021). A guide to the project management body of knowledge (PMBOK® guide) (7th ed.). *Project Management Institute*, 274 p.