

УДК 005.8

DOI: 10.31732/2663-2209-2025-78-245-255

СИНКРЕТИЧНЕ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ В ПРОЄКТАХ

Олена Данченко¹, Наталія Федотова²

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

²Аспірант кафедри 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>

SYNCRETIC CONFLICT MANAGEMENT IN PROJECTS

Olena Danchenko¹, Nataliya Fedotova²

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

²Postgraduate student of Management Technologies Chair, "KROK" University, Kyiv, Ukraine, e-mail: FedotovaNO@krok.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9471-8616>

Анотація. У статті обґрунтовано розробку та представлено авторську концептуальну модель креативного управління конфліктами в проєктах «Компас 8D», яка є відповіддю на зростання складності та гібридизацію сучасного проєктного середовища. Модель інтегрує принципи дизайн-мислення, синкретичного підходу, візуалізації даних та штучного інтелекту, що забезпечує комплексне, адаптивне та людиноцентричне управління конфліктами. Структура моделі базується на восьми етапах, що відповідають географічним напрямкам компаса та адаптовані до послідовності етапів дизайн-мислення: емпатія, дослідження, визначення суті конфлікту, генерація ідей, створення прототипу рішення, тестування та вдосконалення, впровадження та оцінка результатів. Інноваційною складовою моделі є залучення AI-асистента для аналітики комунікаційних процесів, прогнозування розвитку конфліктів, формування сценаріїв вирішення та оцінки ефективності управлінських рішень. Наукова новизна моделі полягає у мультидисциплінарній інтеграції та побудові людиноцентричного підходу до вирішення конфліктів. Теоретична цінність дослідження полягає у формуванні нової наукової парадигми управління конфліктами, що поєднує креативні та технологічні підходи. Практичне значення полягає у можливості використання моделі як інструменту командної роботи в мультикультурних, гібридних і віддалених командах для покращення комунікації, зменшення ризиків ескалації конфліктів, розвитку емоційного інтелекту та розвитку командної культури роботи з конфліктами. Запропонована модель дозволяє трансформувати конфлікт із загрози у ресурс розвитку команди, посилити фокус на досягнення спільної мети та створити сприятливе середовище для співпраці навіть у віддалених чи гібридних форматах співпраці.

Ключові слова: проєкт; конфлікт; управління конфліктами, команда проєкту, концептуальна модель; синкретичне управління; дизайн-мислення; візуалізація даних; штучний інтелект

Формул: 0; рис.: 1; табл.: 1; бібл.: 23

Abstract. The article substantiates the development and presents the authors' original conceptual model of creative conflict management in projects "Compass 8D" as a response to the increasing complexity and hybridization of the modern project environment. The model integrates principles of design thinking, the syncretic approach, data visualization, and artificial intelligence, offering a comprehensive, adaptive, and human-centered framework for conflict management. Its structure is based on eight stages aligned with compass directions and adapted to the design thinking sequence: empathy, conflict exploration, problem definition, idea generation, prototyping, testing and refinement, implementation, and evaluation. An innovative component of the model is the involvement of an AI assistant to analyze communication processes, predict conflict dynamics, generate resolution scenarios, and assess the effectiveness of managerial decisions. The scientific novelty of the model lies in its multidisciplinary integration and the creation of a human-centric approach to conflict resolution. The theoretical contribution of the study is the development of a new scientific paradigm for conflict management that combines creative and technological strategies. Its practical significance lies in the applicability of the model as a teamwork tool in multicultural, hybrid, and remote teams to enhance communication, reduce the risk of conflict escalation, foster emotional intelligence, and cultivate a conflict-aware team culture. The proposed model enables the transformation of conflict from a threat into a resource for team development, reinforces the shared goal orientation, and helps establish a collaborative environment even in remote or hybrid work formats.

Keywords: project; conflict; conflict management, project team, conceptual model; syncretic management, design thinking, data visualization, artificial intelligence.

Formulas: 0; fig.: 1; tabl.: 1; bibl.: 23

Постановка проблеми. Проекти та підходи до їх управління постійно еволюціонують під впливом глобальних мегатрендів, а також через стрімкий розвиток технологій, зміну форматів праці та зростання складності бізнес-середовища. Майбутній успіх управління проектами дедалі більше залежить від здатності адаптуватися до динамічного середовища, яке постійно висуває нові виклики на шляху до досягнення високої ефективності реалізації проектів.

Результати дослідження Інституту управління проектами (PMI) «Пульс професії» (Project Management Institute, 2024) свідчать, що жоден окремий підхід до управління проектами (прогностичний, гнучкий або гібридний) не гарантує продуктивності проекту. Натомість, успіх залежить від гнучкості, відповідності меті та здатності інтегрувати кілька фреймворків залежно від конкретних потреб команди та проекту. Така зміна підходів до управління проектами сприяє більшій різноманітності командних норм, ролей та очікувань, збільшуючи потенціал виникнення конфліктів через непорозуміння, зіткнення цінностей, культурні відмінності, різні стилі роботи тощо.

Згідно дослідження (Project Management Institute, 2024), сучасні проектні команди демонструють однаковий рівень ефективності незалежно від того, чи використовують вони традиційні, гібридні чи гнучкі підходи до управління - і незалежно від формату роботи: в офісі, гібридно чи дистанційно. Хоча результати проектів залишаються стабільними за будь-яких умов роботи, віддалена та гібридна робота впливає на характер командної взаємодії, неформальне спілкування, спільний контекст, соціальні зв'язки, змінює динаміку команди, що, в свою чергу, збільшує ймовірність виникнення непорозумінь, затяжних, невирішених конфліктів.

Гібридні підходи до управління проектами вимагають нових підходів до управління проектними командами, де

важливу роль відіграє інтеграція технологічних інновацій та людського потенціалу. Таким чином, управління проектними командами в гібридному середовищі полягає в комплексному підході та побудові комфортного середовища, де сучасні технології та різні покоління працівників можуть ефективно взаємодіяти та співпрацювати над інноваційними проектами (Мушинський, 2024). Гібридне управління командами відіграє ключову роль у досягненні успіху проектів у сучасному динамічному бізнес-середовищі і може стати вирішальним фактором для підвищення ефективності проектів і забезпечення їх стійкості в умовах постійних змін (Огороднік, 2025).

Сьогодні, коли зростає складність проектів, а проектні команди стають мультикультурними, працюють у віддаленому або гібридному форматі, у різних часових поясах та географічно різних місцях, об'єднують представників різних поколінь і співпрацюють у динамічному робочому середовищі, конфлікти стають не тільки неминучими, але й більш складнішими та багатогранними. Це вимагає переосмислення стратегій управління командами, особливо підходів до управління конфліктами в сучасних проектах. Тому існує нагальна потреба в застосуванні більш адаптивних підходів до управління конфліктами, які поєднують найкращі традиційні методи, моделі, підходи і інструменти з новими, а також, враховують виклики сучасного робочого середовища.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідження управління конфліктами в проектах знайшли своє відображення у численних працях вітчизняних та міжнародних науковців з різних галузей. Не зважаючи на сформовану потужну наукову базу, питання управління конфліктами в проектах потребують постійної уваги, особливо в умовах сучасного динамічного середовища та невизначеності. Аналіз робіт останніх років таких авторів як Оксамитна

Л. П., Торба Т. В., Ровенська В., Смирнова І., Латишева О., Мельниченко О., Мельниченко М., Scarlat C., Bărar, D.-A. S., Munkvold R., Kolås L., Palmquist, A., Данченко О.Б., Бедрій, Д. І., Семко І. Б. та інші, свідчать про актуальність цієї теми та необхідність продовження дослідження з метою пошуку нових адаптивних підходів до управління конфліктами в проєктах.

На думку авторів (Оксамитна & Торба, 2024), уважність до таких факторів як географічна віддаленість, культурні відмінності та комунікаційні бар'єри в розподілених ІТ-проєктах, може допомогти заздалегідь вирішувати потенційні проблеми, перш ніж вони переростуть у серйозні конфлікти. Автори зазначають, що креативні підходи у галузі ІТ створюють нові можливості для управління конфліктами, а впровадження креативних методів управління конфліктами в розподілених ІТ-командах сприяє більш гнучкій, інноваційній та ефективній робочій атмосфері, що підвищує продуктивність та задоволеність роботою.

Автори (Ровенська, Смирнова, & Латишева, 2023) наголошують на актуальності проблеми налагодження дієвої системи управління комунікацією та конфліктами, оскільки важливо забезпечити, щоб усі ризики, зокрема ті, що пов'язані «людським чинником» були своєчасно враховані та мінімізовані. Авторами зазначено, що у конфліктних ситуаціях важливо забезпечити належну процедуру управління конфліктами, використовуючи різні методики, що дозволяє швидко виявляти та вирішувати конфлікти між учасниками проєкту.

В роботі (Мельниченко & Мельниченко, 2022) автори наголошують на тому, що в сучасних умовах високого рівня невизначеності у зовнішньому середовищі керівнику проєкту необхідно враховувати новий виклик сучасності, пов'язаний із розвитком технологій, а саме управління проєктами за умов різних часових зон, культурних розбіжностей і

відсутності особистої комунікації. Авторами доведена доцільність введення в практику здійснення управління проєктами підприємницьких структур обов'язкової процедури з керування конфліктами.

Авторами (Scarlat & Bărar, 2024) було проведено дослідження конфліктів в проєктних командах у компаніях ІТ-індустрії, які можуть виникнути внаслідок різноманітності, зокрема, професійної та організаційної управлінської різноманітності на тлі культурної та мовної різноманітності. Оскільки, як виявилось, одним з найбільших джерел конфлікту є некоректна комунікація, ґрунтуючись на результатах дослідження, автори пропонують концепцію та структуру загального командного словника, який можна розглядати як «мову проєкту», а саме: набір слів та їх визначень, характерних тільки для даного проєкту та даної команди проєкту. Оволодіння «мовою проєкту» має важливе значення для уникнення перетворення напруженості у конфлікти.

Метою даного дослідження (Munkvold, Kolås, & Palmquist, 2023) було вивчити, як ігрове навчання на прикладі гри «Карти конфлікту» («Cards of Conflict») впливає на сприйняття студентами управління конфліктами на курсах по розробці ігрових проєктів. У проєктному навчальному середовищі студенти часто стикаються з розчаруванням у команді та конфліктами, що потребує розвитку навичок управління конфліктами. Результати дослідження показують, що гра «Карти конфлікту» сприяла підвищенню обізнаності та знань про конфлікти у проєктному навчанні та соціальних взаємодіях у студентських командах, сприяючи залученості та сприяючи більш глибоким обговоренням та роздумам.

Метою роботи (Danchenko & Fedotova 2024) є аналітичний огляд сучасних моделей і методів управління конфліктами з метою демонстрації їх різноманітності та можливостей для застосовування в управлінні конфліктами в сучасному проєктному середовищі. Між

тим, авторами наголошено, що управління конфліктами в проєктних командах в сучасному мінливому середовищі не можливо здійснювати за допомогою шаблонних підходів, що підкреслює критичну потребу в постійному вдосконаленні процесу управління конфліктами, в застосуванні нових адаптивних підходів, в інтеграції та синергії різних моделей і методів для ефективного управління конфліктами.

Сучасні проєктні команди функціонують у середовищі стрімких технологічних змін, еволюції трудових відносин та ускладнення організаційних структур. Інтеграція штучного інтелекту та автоматизації в робочі процеси змінила взаємодію в командах. Крім того, поширення віддалених і гібридних моделей роботи створює нові виклики у сфері комунікації та співпраці. По мірі того, як проєктні команди стають більш різноманітними, конфлікти, пов'язані з культурними відмінностями або упередженнями, виникають частіше. Всі ці трансформації посилюють як частоту, так і складність сучасних конфліктів, що підкреслює необхідність вдосконалення та адаптації традиційних підходів до управління конфліктами та впровадження нових, гнучких підходів до їх вирішення. Таким чином, не зважаючи на велику кількість наукових досліджень, які присвячені питанням управління конфліктами, виклики та можливості сучасного робочого середовища проєктної роботи підкреслюють потребу у новому адаптивному підході до управління конфліктами, який поєднує різні підходи, від класичних та інноваційних, та заснований на синтезі найкращих практик та сучасних тенденцій.

Постановка завдання. Метою статті є аналіз підходів до управління конфліктами в проєктах, побудова концептуальної моделі управління конфліктами в проєктах, обґрунтування створення та розкриття змісту концептуальної моделі дослідження. Під час проведення дослідження були

використані теоретичні методи, зокрема аналіз, синтез, узагальнення, порівняння та моделювання.

Виклад основного матеріалу дослідження. Одним із ключових принципів сучасного управління проєктами є створення сприятливого середовища для співпраці в проєктній команді, що визначено серед 12 принципів у *Стандарті управління проєктами* (Project Management Institute, 2021). Враховуючи те, що злагоджена робота команди є критично важливим фактором успіху проєкту, спільне середовище проєктної команди сприяє вільному обміну знаннями та досвідом, що забезпечує синергетичний ефект від такої командної взаємодії. Таким чином, середовище для співпраці дає змогу кожному члену команди докладати максимум зусиль для досягнення спільної мети.

Управління проєктами відбувається у динамічному середовищі, що характеризується наявністю численних взаємовиключних обмежень — бюджетних, часових, обсягових і якісних. У таких умовах виникнення конфліктів є неминучим. Керівник проєкту відіграє ключову роль у створенні культури та середовища, що сприяють перетворенню групи різнорідних фахівців на згуртовану та високоефективну проєктну команду.

Кожна команда проєкту розвиває власну командну культуру, яка відображає індивідуальні способи роботи та взаємодії. Створення атмосфери співпраці може включати запровадження та підтримку цілого спектру факторів, зокрема командних угод, професійних стандартів, етичних кодексів, практик та принципів поведінки, які інтегруються в повсякденну діяльність проєктної команди. Одним із механізмів створення у проєктній команді сприятливого середовища для співпраці може бути запровадження «локальної» командної культури роботи з конфліктами у вигляді командної угоди щодо роботи з управління конфліктами, яка містить чіткий та зрозумілий алгоритм, визначатиме процедуру ідентифікації,

діагностики та визначення суті конфлікту, підбір інструментів управління конфліктами та шляхи їх вирішення.

Такою командною угодою щодо роботи з управління конфліктами може стати концептуальна модель креативного управління конфліктами «Компас 8D». Методологічною основою концептуальної моделі є синкретичний підхід, відповідно до якого модель становить інтегративну систему з п'яти описаних далі концептуальних компонентів, які у поєднанні забезпечують цілісне, адаптивне та людиноцентричне управління конфліктами в проєктах. Далі охарактеризуємо ключові концепти, на який будується запропонована концептуальна модель креативного управління конфліктами «Компас 8D»:

1. *Компас – як символ навігації в конфлікті, орієнтований на спільні цілі проєкту.* Навігація за компасом є головною метафорою процесу управління конфліктом. Процес управління конфліктом можна порівняти із процесом навігації за компасом (визначення маршруту та руху по ньому для досягнення бажаного пункту призначення). Вісім сторін світу (географічних напрямків) на компасі – вісім етапів управління конфліктом – вісім етапів прийняття рішень. Можна сказати, що компас у процесі управління конфліктом є орієнтиром, який підтримує команду в цілісності, адаптивності та націленості на конструктивні результати, надаючи напрямок для управління конфліктом таким чином, щоб підтримувати як згуртованість команди, так і успіх проєкту. Розуміння процесу управління конфліктом як процесу навігації по карті з компасом може допомогти спростити та прояснити кроки, необхідні для управління конфліктом

2. *Дизайн-мислення – як креативний підхід до управління конфліктом та ефективний метод адаптації до змін.* Дизайн-мислення (Design Thinking)

передбачає розгляд проблеми з різних боків та використання нестандартних підходів для її вирішення. Дизайн-мислення та управління проєктами - це дві окремі методології, але вони містять схожі концепції, що призводить до їх високої сумісності. Основна концепція інтеграції полягає в більш ефективній роботі проєкту та досягненні його результатів, чого можна досягти шляхом об'єднання дизайн-мислення з управлінням проєктами. (Mounir & Namad, 2024). Інтеграція алгоритму та принципів дизайн-мислення в процес управління конфліктом дозволяє застосувати креативний підхід до управління конфліктом, який фокусується на перетворенні конфлікту на джерело зростання проєктної команди, а не на загрозу її цілісності. Дизайн-мислення, як креативний підхід, формує людиноцентричну атмосферу, розширює можливості прийняття рішень, дозволяє розглядати конфлікт не як загрозу, а як точку входу до спільного пошуку нових, нестандартних рішень, які враховують контекст та потреби всіх сторін.

3. *Синкретичне управління – як стратегія інтеграції найкращих практик.* Одним із ключових елементів концептуальної моделі управління конфліктами є синкретичне управління як стратегія, що поєднує найкращі елементи з різних підходів для ефективного вирішення конфліктів в проєктах. Застосування принципів синкретичного управління може сприяти підвищенню ефективності, гнучкості та інноваційності в управлінні проєктами та іншими сферами діяльності (Бушуєв, Івко, & Тихонович, 2024). Використання синкретичного підходу сприяє підвищенню ефективності управління проєктами та зниженню ризиків. Воно дає змогу інтегрувати різні дисципліни та забезпечує більший контроль над процесами. Синкретичне управління сприяє розвитку

творчого мислення, співпраці та інновацій (Бушуєв, Івко, Лященко, & Тихонова, 2024). В контексті синкретичного управління конфліктом концептуальна модель – це модель поведінки керівника проєкту і його команди, яка поєднує різні стилі управління, мультидисциплінарні інструменти та адаптується до контексту конфлікту: його причини, учасників, масштабу, стадії розвитку.

4. *Візуалізація даних – як інструмент оптимізації процесу управління конфліктами.* Візуальна інформація краще сприймається і дозволяє швидко й ефективно донести думки та ідеї. Численні дослідження підтверджують, 90% інформації людина сприймає через зір. (Григорович & Григорович, 2018). Візуальне управління проєктом створює передумови для розробки і ухвалення оперативних управлінських рішень (Лелюк, Алексєєнко, & Полтініна, 2021). Одним із ключових засобів такої візуалізації виступає інтелектуальна карта (mind map), відома також як майнд-карта, ментальна карта чи мапа думок. Інтеграція інтелектуальної карти в процес управління конфліктами в проєктах має низку переваг, які зумовлюють доцільність їх використання. Завдяки наочності інтелектуальна карта, як інструмент управління конфліктом, стимулює системне мислення, покращує розуміння складних ситуацій, допомагає уникнути неоднозначності, узгодити поняття, сприяє спільному осмисленню конфлікту, робить процес управління конфліктом прозорим для всіх учасників та створює візуальну основу для ухвалення рішень.

5. *Штучний інтелект – як AI-асистент/чат-бот у процесах управління конфліктами.* У сучасному проєктному середовищі штучний інтелект (ШІ або AI) може покращити управління проєктами,

керуючи очікуваннями зацікавлених сторін, вирішуючи конфлікти та забезпечуючи бездоганне виконання проєкту (Lokhande, 2022). Інтеграція ШІ в управління проєктами пропонує потенціал для трансформації, вдосконалення інтелектуальної автоматизації, прийняття рішень на основі даних і можливостей прогнозування (Savio & Ali, 2023). Важливим аспектом концептуальної моделі є інтеграція ШІ протягом усього процесу управління конфліктом. ШІ не має емоцій, упереджень чи особистої зацікавленості. Він здатен аналізувати комунікації нейтрально, виявляти відхилення у тональності чи риториці, зчитувати сигнали напруги до того, як вони стануть явними. Під час управління конфліктом AI - асистент посилює здатність керівника проєкту діяти об'єктивно, швидко та адаптивно, забезпечує рівень нейтральності, неупередженості та аналітики в ситуаціях, коли людина емоційно залучена у конфліктну ситуацію.

Окреслені концепти дали змогу зафіксувати поєднання різних методів, підходів і інструментів, які у своїй єдності створюють нову інтегративну та структуровану модель креативного управління конфліктами в проєктах «Компас 8D», основні складові елементи якої наведені на рис. 1.

Модель має 8 складових елементів - напрямків за аналогією з 8-ма (вісьмома) географічними напрямками - сторонами світу на компасі. Кожен географічний напрямок компасу відповідає конкретному складовому елементу процесу управління конфліктом моделі. Магнітна стрілка компасу, червоний кінець якої показує на північ, а синій на південь, символізує напрямок та постійний фокус на головних спільних цілях проєкту.

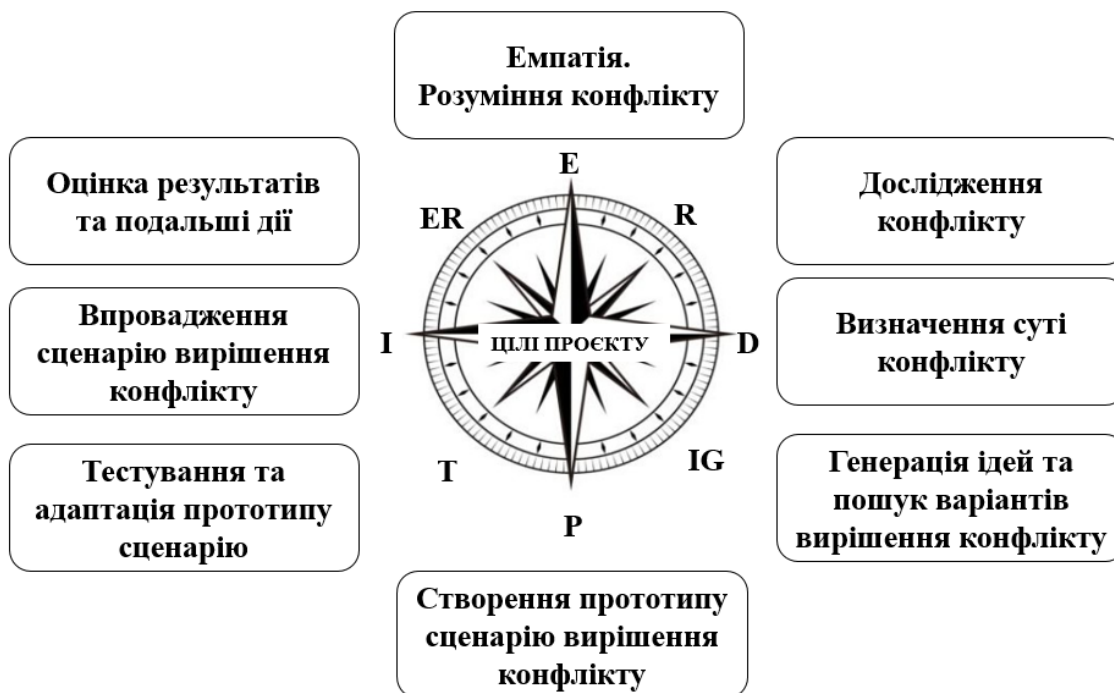


Рис. 1. Концептуальна модель креативного управління конфліктами в проєктах
Джерело: запропоновано авторами

Побудова концептуальної моделі креативного управління конфліктами в проєктах «Компас 8D» ґрунтується на етапах дизайн-мислення (таблиця 1), які інтегровані в процес управління конфліктом. Це ітеративний та

структурований процес, що складається з восьми етапів прийняття рішень. При цьому, цілі проєкту забезпечують узгодженість на кожному етапі процесу управління конфліктом.

Таблиця 1

Інтеграція етапів дизайн-мислення в процес управління конфліктом концептуальної моделі «Компас 8D»

Напрямок компасу	Етап дизайн-мислення	Етап моделі
E (Empathize)	Емпатія	1. Емпатія. Розуміння конфлікту
R (Research)	Дослідження	2. Дослідження конфлікту, аналіз причин
D (Define)	Визначення	3. Визначення суті конфлікту
I (Ideate)	Генерація ідей	4. Генерація ідей та пошук варіантів вирішення конфлікту
P (Prototype)	Прототипування	5. Створення прототипу (сценарію) вирішення конфлікту
T (Test& Improve)	Тестування та вдосконалення	6. Тестування та адаптація прототипу (сценарію) вирішення конфлікту
I (Implement)	Впровадження	7. Впровадження сценарію вирішення конфлікту
E (Evaluate the results and follow-up)	Оцінка результатів	8. Оцінка результатів та подальші дії

Джерело: складено(систематизовано, узагальнено) та згруповано авторами з урахуванням даних (ШАРОВ, 2024; Rösch, Tiberius, and Kraus, 2023)

Розглянемо більш детально кожен із представлених етапів концептуальної моделі «Компас 8D»:

1-й етап. Е (Empathize) – Емпатія. Розуміння конфлікту.

Основна мета цього етапу – відкинути всі власні припущення, поставити себе на місце кожного учасника конфлікту, побачити конфлікт очима його учасників, зрозуміти, що відчувають та думають учасники конфлікту, їх бажання, мотиви та потреби. Емпатія є відправною точкою для розуміння конфлікту.

Роль AI-асистента. На цьому етапі AI-асистент: аналізує текстову або аудіо інформацію (наприклад, текстові або голосові повідомлення/коментарі в робочих чатах, онлайн/офлайн зустрічі) на наявність емоцій та конфліктних тригерів; виділяє ключові емоції та проблеми, визначає емоційні тригери; генерує відкриті емпатичні запитання для фасилітації обговорення; пропонує формулювання запитань, які можна використати для більш детального занурення у проблему; допомагає зібрати дані для подальшого аналізу конфлікту та сформувати емоційно-психологічний портрет ситуації; допомагає у створенні Карти емпатії.

Результатом цього етапу є створення *Карти емпатії*, яка є інструментом для візуалізації інформації про те, як сторони конфлікту сприймають конфліктну ситуацію.

2-й етап. R (Research) – Дослідження конфлікту.

Основна мета цього етапу – дослідження джерел конфлікту, подій, потреб, інтересів, вивчення «біографії конфлікту» (його історію, тло, на якому він прогресував, наростання конфлікту, кризи та шляхи його розвитку), виявлення інших учасників конфлікту і тих, чий інтереси зачеплено, з'ясування чи хочуть і чи мають сторони намір домовитися самі, які їх надії та очікування. Дослідження конфлікту допомагає уникнути вирішення лише поверхневих симптомів проблеми та зосередитися на визначенні кореневих

проблеми, що веде до більш ефективних рішень.

На цьому етапі *AI-асистент*: генерує контент з питаннями на сформульовану суть конфлікту; будує хронологію конфлікту; візуалізує причинно-наслідкові зв'язки; допомагає пришвидшити процес дослідження конфлікту; допомагає у створенні Карти аналізу конфлікту.

Результатом цього етапу є створення *Карти аналізу конфлікту*, як візуальне представлення загальної картини конфліктної ситуації, яка дає можливість зрозуміти, що обов'язково повинно бути у сценарії управління конфліктом і дозволяє переходити до етапу генерації ідей та пошуку варіантів (сценаріїв) вирішення конфлікту.

3-й етап. D (Define) – Визначення суті конфлікту

Основна мета цього етапу – систематизувати різні точки зору для спільного розуміння та сформувати чітке та коротке формулювання суті конфлікту, який потрібно вирішити з точки зору потреб, орієнтованих на людину. Осмислена суть конфлікту буде спрямовувати у правильному напрямку протягом усього процесу управління конфліктом, а також буде основою для ідей та потенційних рішень.

На цьому етапі *AI-асистент*: кластеризує ключові слова та фрази на основі аналізу текстової або аудіо інформації для виявлення суті конфлікту, генерує контент для формулювання суті конфлікту для командного погодження, генерує та уточнює формулювання суті конфлікту на основі аналізу даних, допомагає у створенні Карти формулювання суті конфлікту.

Результатом цього етапу є створення *Карти формулювання суті конфлікту*, яка містить чітке, коротке та узгоджене формулювання суті конфлікту, який потрібно вирішити. Як тільки суть конфлікту буде визначено, можна з упевненістю переходити до наступного етапу.

4-й етап. IG (Ideate) - Генерація ідей та пошук варіантів сценарію вирішення конфлікту.

Основна мета цього етапу – генерація якнайбільшої кількості ідей (людино-орієнтованих, нестандартних, латеральних) та обрання найбільш потенційного сценарію вирішення конфлікту відповідно до формулювання суті конфлікту. Цей етап передбачає послідовність дивергентного та конвергентного мислення, дослідження нових кутів зору та творчу роботу над можливими ідеями, що допомагає побачити неочевидне.

На цьому етапі *AI-асистент*: генерує список можливих ідей на основі даних попередніх етапів; пропонує нестандартні ідеї (за запитом); створює список ідей для ранжування та голосування; допомагає створити Карту ідей (Idea Map).

Результатом цього етапу є створення *Карти ідей*, яка впорядковує і структурує ідеї, прояснює мислення, допомагає бачити, думати, розуміти весь процес загалом та потік ідей, які будуть генеруватися під час створення карти. Карта ідей пропонує відправну точку для створення прототипу сценарію вирішення конфлікту.

5-й етап. P (Prototype) – Створення прототипу сценарію вирішення конфлікту.

Основна мета цього етапу – створення прототипу сценарію вирішення конфлікту на основі обраної на попередньому етапі генерації ідеї (або декілька ідей) та подальша перевірка життєздатності сценарію на практиці. Прототипом в даному випадку є наочне візуальне (схематичне) представлення послідовності дій, які потрібно виконати учасникам конфлікту для його вирішення.

На цьому етапі *AI-асистент*: створює покрокову інструкцію (план дій/алгоритм дій) для впровадження обраної ключової ідеї, створює візуальне представлення послідовності дій в рамках сценарію вирішення конфлікту, пропонує

кілька варіантів реалізації сценарію вирішення конфлікту, надає прогнозування ризиків та результатів кожного варіанту сценарію (на основі схожих попередніх сценаріїв), допомагає створити Карту сценарію вирішення конфлікту.

Результатом цього етапу є створення *Карти сценарію вирішення конфлікту*, яка дозволяє зрозуміти, які кроки здійснює кожен учасник конфлікту в рамках сценарію для вирішення визначеної суті конфлікту. Вона може допомогти зробити так, щоб процес управління конфліктом був інтуїтивно зрозумілим та корисними для учасників.

6-й етап. T (Test& Improve) – Тестування та удосконалення прототипу сценарію вирішення конфлікту.

Основна мета цього етапу – протестувати життєздатності прототипу сценарію вирішення конфлікту в реальних умовах, виявити слабкі місця та удосконалити сценарій перед його впровадженням. Це свого роду «пілотне впровадження», яке може показати, що теоретично ідеальний сценарій на практиці не працює. Після тестування відбувається аналіз та удосконалення сценарію, щоб усунути його недоліки.

На цьому етапі *AI-асистент*: проводить аналіз текстової або аудіо інформації (наприклад, текстові або голосові повідомлення/коментарі в робочих чатах, онлайн/офлайн зустрічі) за результатами тестування, збирає та аналізує зворотній зв'язок за результатами тестування через опитування, відстежує результати тестування та генерує звіт для підсумку тестування, порівнює очікувані та реальні результати тестування; надає пропозиції для удосконалення сценарію вирішення конфлікту на основі аналізу звіту за підсумками тестування, генерує нову версію прототипу сценарію вирішення конфлікту.

Результатом цього етапу є створення *Дорожньої карти сценарію вирішення конфлікту*, що містить покроковий план та забезпечує контроль та поетапне впровадження домовленостей.

7-й етап. I (Implement) – Впровадження сценарію вирішення конфлікту.

Основна мета цього етапу – впровадити удосконалений сценарій вирішення конфлікту та вирішити конфлікт.

На цьому етапі *AI-асистент*: інтеграція покрокового плану дій у таск-месенджери (Asana, Trello тощо), здійснює автоматичні нагадування, здійснює моніторинг дотримання домовленостей, створення звіту про статус впровадження сценарію вирішення конфлікту.

Результатом цього етапу є створення Карти впровадження сценарію, що містить чіткий, структурований план впровадження сценарію вирішення конфлікту, кінцеву мету, завдання, ключові етапи, часові рамки, взяті зобов'язання, необхідні ресурси та стратегія їх розподілу, фактори ризику, виклики тощо.

8-й етап. ER (Evaluate the results and follow-up) – Оцінка результатів та подальші дії.

Основна мета цього етапу – визначити, наскільки ефективно було вирішено конфлікт, чи досягли ми цілей та які висновки можна зробити для майбутніх ситуацій. Без цього етапу існує ризик повторення тих самих конфліктів, а команда може не засвоїти важливі уроки з досвіду вирішення конфлікту.

На цьому етапі *AI-асистент*: аналізує дані попереднього етапу, формує звіт з ключовими висновками та метриками (KPI, командна динаміка), надає пропозиції щодо превентивних практик (на основі звітів щодо впровадження сценаріїв минулих конфліктів тощо), генерує підсумковий звіт, допомагає у створенні Карти досвіду.

Результатом цього етапу є створення *Карти досвіду та результатів*, яка дозволяє уявити та зрозуміти потенційні переломні моменти «подорожі» під час процесу управління конфліктом, а також визначити можливості для подальшого розвитку та постійного вдосконалення.

В результаті дослідження авторами запропоновано авторську концептуальну модель креативного управління конфліктами «Компас 8D», яка є новим теоретико-практичним інструментом, здатним посилити ефективність управління конфліктами в умовах складної міжособистісної динаміки, високої швидкості змін та цифрової трансформації командної взаємодії. Наукова новизна концептуальної моделі креативного управління конфліктами в проєктах «Компас 8D» полягає у наступному:

(1) інтегровано етапи дизайн-мислення в процес управління конфліктом, що забезпечує людиноцентричний, креативний та інноваційно-орієнтований підхід до вирішення конфліктних ситуацій в проєктних командах;

(2) інтегровано інтелектуальні карти, як інструмент візуалізації, в контекст процесу управління конфліктом, що сприяє прозорості процесів прийняття рішень;

(3) обґрунтовано можливість та доцільність використання штучного інтелекту як асистента керівника проєкту під час управління конфліктом;

(4) запропоновано синкретичний підхід до управління конфліктами, що передбачає об'єднання аналітичних, емоційних, креативних і цифрових інструментів в єдину адаптивну модель реагування на конфлікти.

Висновки. Впровадження концептуальної моделі креативного управління конфліктами в проєктах «Компас 8D» у практику сприятиме формуванню «локальної» командної культури роботи з конфліктами та створенню сприятливого середовища для співпраці, що дозволить трансформувати конфлікт у рушійну силу командного розвитку. Концептуальна модель спрямована на трансформацію конфлікту з джерела загроз у ресурс розвитку команди, забезпечення спільного фокусу на досягненні цілей проєкту, підвищення якості управлінських рішень, зниження емоційного навантаження у командах та створення синергійного робочого середовища навіть в умовах гібридної чи віддаленої співпраці.

Література:

1. Bedrii, Dmytro. (2020). Development of a model of integrated risk and conflict management of scientific project stakeholders under conditions of behavioral economy. *Technology audit and production reserves*. 3. 9-14. 10.15587/2706-5448.2020.207086.
2. El Khatib, Mounir & Alawadhi, Hamad. (2024). How Design Thinking Can Add Value to Project Management. *International Journal of Business Analytics and Security (IJBAS)*. 4. 39-54. 10.54489/ijbas.v4i2.351
3. Lokhande, A. (2022). Use of Artificial Intelligence Smart Tools in Projects. 2022 8th International Conference on Smart Structures and Systems (ICSSS), 1-6. <https://doi.org/10.1109/ICSSS54381.2022.9782273>.
4. Munkvold, R., Kolås, L., & Palmquist, A. (2023). *A Conflict Management Game in Project-based Learning*. <https://doi.org/10.34190/ecgbl.17.1.1375>
5. Oksamutna, L. P. & Torba, T. V., (2024). Overview of modern approaches to conflict management in distributed IT-projects. *Management of Development of Complex Systems*, 59, 73–80, [dx.doi.org/10.32347/2412-9933.2024.59.73-80](https://doi.org/10.32347/2412-9933.2024.59.73-80)
6. Project Management Institute. (2021). *A guide to the project management body of knowledge (PMBOK® Guide)* (7th ed.). Project Management Institute.
7. Rösch, N., Tiberius, V. and Kraus, S. (2023), "Design thinking for innovation: context factors, process, and outcomes", *European Journal of Innovation Management*, Vol. 26 No. 7, pp. 160-176. <https://doi.org/10.1108/EJIM-03-2022-0164>
8. Scarlat, C., & Bărar, D.-A. S. (2024). Towards a Transcultural Approach for Inter-Professional Communication in Complex IT Project Teams—Aiming to Avoid Cross-Functional and Cross-Hierarchical Conflicts. *Systems*, 12(1), 10. <https://doi.org/10.3390/systems12010010>
9. Schwarz, Jan Oliver & Wach, Bernhard & Rohrbeck, René. (2023). How to Anchor Design Thinking in the Future: Empirical Evidence on the Usage of Strategic Foresight in Design Thinking Projects. *Futures*. 149. 103137. 10.1016/j.futures.2023.103137.
10. Бачинський, О. (2024). ВИКОРИСТАННЯ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ ЯК ІНСТРУМЕНТУ УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ. *Економіка та суспільство*, (61). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-18>
11. Бушуєв, С. Д., Івко, А. В., Лященко, Т. О., & Тихонова, О. О. (2024). Синкретичне управління інноваційними проєктами. *Управління розвитком складних систем*, (57), 20–26. <https://doi.org/10.32347/2412-9933.2024.57.20-26>
12. 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>
13. Григорович, А.Г., & Григорович, Б.А. (2018). Технології візуалізації даних. *Web of Scholar*, 4(22)
14. Данченко, О. ., & Федотова, Н. . (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>
15. Данченко, О. Б., Бедрій, Д. І., & Семко, І. Б. (2018). Концептуальна модель формування високоєфективної команди проєкту. *Вісник Національного технічного університету "ХПІ". Серія: Стратегічне управління, управління портфелями, програмами та проєктами = Bulletin of the National Technical University "KhPI". Series: Strategic management, portfolio, program and project management* : зб. наук. пр. – Харків : НТУ "ХПІ", 2018. – № 1 (1277). – С. 51-56
16. Лелюк, С., Алексєєнко, І., & Полтініна, О. (2021). ВІЗУАЛІЗАЦІЯ ДАНИХ В УПРАВЛІННІ ПРОЄКТАМИ ФІНАНСОВОЇ СФЕРИ. *Економіка та суспільство*, (26). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-26-74>
17. Мартиняк, І., & Бакушевич, І. (2024). ГІБРИДНІ МОДЕЛІ УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ В УМОВАХ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ТА ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ. *Сталий розвиток економіки*, (3(50), 21-26. <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-50-4>
18. МЕЛЬНИЧЕНКО, О., & МЕЛЬНИЧЕНКО, М. (2022). КОНФЛІКТИ В УПРАВЛІННІ ПРОЄКТАМИ ПІДПРИЄМНИЦЬКИХ СТРУКТУР. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*, 308(4), 26-30. <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-308-4-4>
19. Мушинський, О. (2024). ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТНИМИ КОМАНДАМИ В ГІБРИДНОМУ СЕРЕДОВИЩІ. *Економіка та суспільство*, (60). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-5>
20. Огороднік, М. (2025). ГІБРИДНЕ УПРАВЛІННЯ КОМАНДАМИ В ПРОЄКТНОМУ МЕНЕДЖМЕНТІ: ВИКЛИКИ ТА ПІДХОДИ ДЛЯ ДОСЯГНЕННЯ РЕЗУЛЬТАТІВ. *Економіка та суспільство*, (72). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-72-51>
21. Ровенська, В., Смирнова, І., & Латишева, О. (2023). КОМУНІКАЦІЇ ТА УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ В ОПЕРАЦІЙНИХ ТА ІТ ПРОЄКТАХ. *Вісник Приазовського Державного Технічного Університету. Серія: Економічні науки*, (1(38), 12–20. [https://doi.org/10.31498/2225-6725.1\(38\).2023.280727](https://doi.org/10.31498/2225-6725.1(38).2023.280727)
22. Триус, Ю., Ткаченко, Є. (2024). Особливості управління командою ІТ-проєкту в умовах віддаленої роботи. *Управління розвитком складних систем*, (60), 105–112. <https://doi.org/10.32347/2412-9933.2024.60.105-112>
23. ШАРОВ, В. (2024). ДИЗАЙН-МИСЛЕННЯ: КОНЦЕПЦІЯ ТА КЛЮЧОВІ ЕТАПИ. *Development Service Industry Management*, (2), 259–264. [https://doi.org/10.31891/dsim-2024-6\(41\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2024-6(41))