

КРЕАТИВНЕ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ У СОЦІОТЕХНІЧНИХ ПРОЄКТНИХ КОМАНДАХ: ОСВІТНІЙ АСПЕКТ

Олена Данченко,

доктор технічних наук, професор, професор кафедри комп'ютерних наук та системного аналізу Черкаського державного технологічного університету, м. Черкаси, Україна, e-mail: o.danchenko@ukr.net

Наталія Федотова,

аспірант кафедри управлінських технологій ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна, e-mail: FedotovaNO@krok.edu.ua

У сучасних умовах значна частина організаційних змін, інновацій, цифрових перетворень, міжнародних програм, наукових, освітніх та управлінських ініціатив реалізується у форматі проєктів. Це посилює потребу в підготовці фахівців, здатних визначати мету, координувати учасників, управляти ресурсами, строками, ризиками, комунікацією та очікуваними результатами. За даними Інституту управління проєктами PMI, у 2025 році у світі налічується 39,6 млн проєктних фахівців, тоді як до 2035 року, залежно від сценарію, може знадобитися 58,5–65,4 млн таких фахівців, а потенційний дефіцит може становити до 29,8 млн осіб [1]. Тому навчання проєктному менеджменту у закладах вищої освіти набуває стратегічного значення, оскільки проєктні компетентності дають змогу майбутнім фахівцям реалізовувати зміни, упроваджувати інновації та забезпечувати взаємодію представників різних сфер в умовах цифрової трансформації.

Актуальність проєктного менеджменту зумовлена також зміною самої практики управління проєктами, що трансформується під впливом цифровізації, автоматизації, розвитку штучного інтелекту (ШІ), зростання обсягів даних і переосмислення критеріїв успіху проєкту. Базові інструменти управління проєктами залишаються необхідною основою професійної підготовки, однак сьогодні майбутні проєктні менеджери мають застосовувати їх у цифровому проєктному середовищі, що поєднує цифрові платформи, автоматизацію типових операцій, інструменти ШІ, великі обсяги даних і складну командну взаємодію. У такому середовищі розвиток ШІ не замінює проєктного менеджера, а змінює зміст його професійної ролі. ШІ може підтримувати аналіз даних, прогнозування ризиків і підготовку варіантів рішень, однак саме людина оцінює наслідки, враховує контекст і бере відповідальність за управлінське рішення.

Водночас змінюється і розуміння успіху проєкту: строки, бюджет і зміст робіт залишаються важливими, однак реальний результат охоплює створену цінність, якість, задоволеність зацікавлених сторін, адаптивність команди та довгострокові наслідки. У цьому контексті управління конфліктами варто розглядати як складник забезпечення якості командної взаємодії, оскільки конфлікти впливають на комунікацію, довіру, обґрунтованість рішень, строки, ризики та результат проєкту. Дослідження командних конфліктів у проєктах

показують, що їхній вплив на успіх проєкту залежить від типу конфлікту та якості комунікації. Зокрема, конструктивні розбіжності щодо змісту завдань за певних умов можуть мати позитивний ефект, тоді як процесні та міжособистісні конфлікти переважно послаблюють результат [2].

Зміна природи конфліктів у проєктних командах наочно демонструє трансформацію сучасного проєктного менеджменту. Конфлікти існували в проєктах завжди, однак у сучасних умовах змінюються їхні джерела, форми прояву та наслідки. Сучасні проєктні команди дедалі більше набувають ознак соціотехнічних систем. На відміну від класичної команди, де основна взаємодія відбувається між людьми, результат у такій команді формується через взаємодію людей, цифрових платформ, даних, автоматизованих процесів та програмних засобів на основі ШІ [3].

У соціотехнічних проєктних командах конфлікти виникають не лише між людьми, а й навколо довіри до ШІ, відповідальності за рішення, якості та інтерпретації даних, цифрової грамотності, правил використання технологій і різного темпу адаптації. Тому конфлікт у такій команді є не лише міжособистісною суперечністю, а й сигналом неузгодженості у системі «люди, ШІ, дані, відповідальність і процеси».

На відміну від моделей стилів поведінки в конфлікті, зокрема підходу Томаса-Кілманна, відомого як Thomas-Kilmann Conflict Mode Instrument [4], орієнтованого на вибір способу реагування сторін, креативне управління конфліктами акцентує увагу не лише на врегулюванні суперечності, а й на використанні конфліктної ситуації для вдосконалення командної взаємодії. У межах такого підходу «креативне» означає здатність побачити в конфлікті не лише ризик, а й джерело управлінської інформації, нового рішення, командного навчання та підвищення якості проєктного результату. Це дає змогу з'ясувати, яку неузгодженість виявив конфлікт, чи правильно розподілена відповідальність, чи однаково учасники розуміють дані та чи не потребує сам процес командної взаємодії вдосконалення. Отже, конфлікт розглядається не як перешкода для проєкту, а як підстава для створення нової управлінської цінності [5; 6].

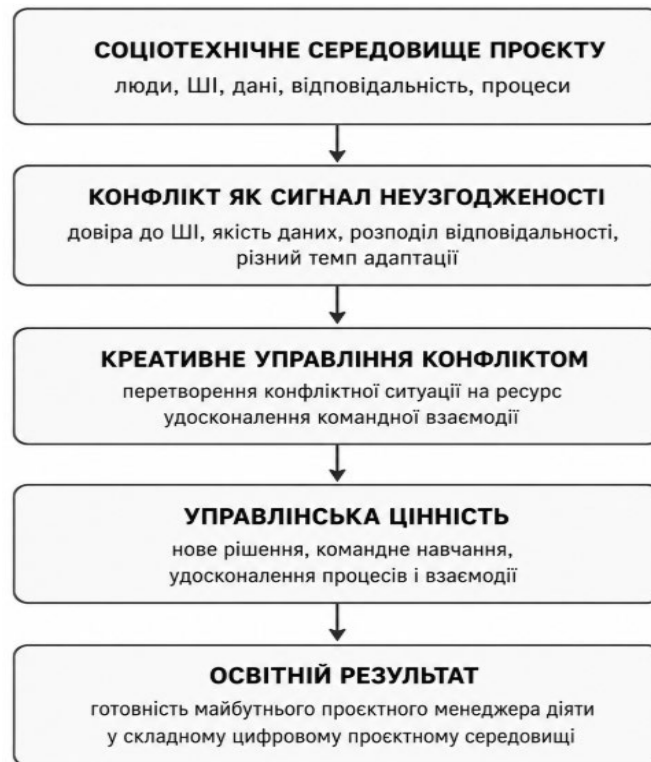


Рис. 1. Логіка креативного управління конфліктами у соціотехнічній проєктній команді. Джерело: авторська розробка з урахуванням [5; 6].

З огляду на це підготовка майбутніх проєктних менеджерів має охоплювати не лише опанування інструментів планування, моніторингу та контролю, а й розвиток здатності працювати з конфліктами в соціотехнічних командах. Це передбачає вміння визначати джерело конфлікту, відрізнити міжособистісну суперечність від системної неузгодженості та використовувати отриманий досвід для вдосконалення командної взаємодії. Такий підхід узгоджується з положеннями сьомого видання настанови РМІ з управління проєктами [7], а в стандарті індивідуальних компетентностей IPMA управління конфліктами та кризами розглядається як складник професійної компетентності керівника проєкту [8]. У підготовці проєктних менеджерів доцільно використовувати навчальні завдання й рольове моделювання конфліктів у соціотехнічних командах, зокрема ситуацій із неповними або суперечливими даними для рекомендацій ШІ.

Запропонований підхід узгоджується з орієнтирами цифрової трансформації освіти: Цифровий план дій ЄС на 2021–2027 роки наголошує на розвитку цифрових компетентностей і здатності критично працювати з цифровими технологіями [9], а опис сьомого рівня Європейської рамки кваліфікацій передбачає здатність управляти складними ситуаціями та брати відповідальність за професійний розвиток команди [10]. Отже, креативне управління конфліктами є важливим складником підготовки проєктних менеджерів до роботи у складному цифровому середовищі.

Список використаних джерел

1. Project Management Institute. Global Project Management Talent Gap 2025. PMI, 2025. URL: https://www.pmi.org/-/media/pmi/documents/public/pdf/learning/thought-leadership/talent_gap_2025-v3.pdf
2. Wu G., Liu C., Zhao X., Zuo J. Investigating the relationship between communication-conflict interaction and project success among construction project teams. *International Journal of Project Management*. 2017. Vol. 35, No. 8. P. 1466–1482. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2017.08.006>
3. Pasmore W., Winby S., Mohrman S. A., Vanasse R. Reflections: Sociotechnical Systems Design and Organization Change. *Journal of Change Management*. 2019. Vol. 19, No. 2. P. 67–85. DOI: <https://doi.org/10.1080/14697017.2018.1553761>
4. Thomas K. W., Kilmann R. H. *Thomas-Kilmann Conflict Mode Instrument*. Tuxedo, NY: XICOM, 1974. 16 p.
5. Данченко О. Б., Федотова Н. О. Управління конфліктами в соціотехнічних проєктних командах: інформаційно-управлінський аспект. *Сучасний менеджмент організації: витоки, реалії та перспективи розвитку*, 2026. URL: <https://conf.krok.edu.ua/MMO/MMO-2026/paper/view/3315>
6. Данченко О. Б., Федотова Н. О. Процесна модель креативного управління конфліктами в проєктах. *Project, Program, Portfolio Management. P3M-2025: тези доповідей Міжнародної науково-практичної конференції*, Одеса, 28–29 листопада 2025 р. Т. 1. Одеса, 2025. С. 198–203. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.18428325>
7. Project Management Institute. *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide)*. 7th ed. PMI, 2021. 370 p.
8. International Project Management Association. *Individual Competence Baseline for Project Management (ICB4)*. Version 4.0. IPMA, 2015. 431 p. URL: <https://ipma.world/ipma-standards-development-programme/icb4/>
9. European Commission. *Digital Education Action Plan 2021–2027*. Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2021. URL: <https://education.ec.europa.eu/focus-topics/digital-education/action-plan>
10. European Commission. *Description of the eight EQF levels*. Europass. URL: <https://europass.europa.eu/en/description-eight-eqf-levels>