Данченко О.Б.[1], Федотова Н.О.[2]
[1]*Черкаський державний технологічний університет*
[2]*Вищий навчальний заклад «Університет економіки та права "КРОК"»*

ПЕРЕТВОРЕННЯ ДОСВІДУ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ В ПРОЄКТАХ НА ПРОЄКТНЕ ЗНАННЯ

The paper presents a process for transforming experience gained in managing a conflict situation into project knowledge within a Scenario Bank. The process begins with identifying and describing the situation and choosing an appropriate form of work: a project session or a conflict-management scenario. It then covers documenting and implementing the decision, creating and systematizing a case, and incorporating the systematized case into the Bank. As a result, the experience becomes available for search, adaptation, and reuse in similar situations.

Урегулювання конфліктної ситуації дає змогу продовжити роботу над проєктом, однак саме по собі не забезпечує збереження знань, сформованих під час управління ним. Такі знання охоплюють причини конфлікту, перебіг роботи з ним, обґрунтування обраного способу дій, прийняте рішення й результат його реалізації. Розрізнені записи в протоколах, журналах змін чи листуванні фіксують окремі факти прийняття рішення або виконання дій, але не забезпечують збереження цілісного зв’язку між причинами конфлікту, способом управління ним, прийнятим рішенням і результатом його реалізації. Для розв’язання цієї проблеми у дослідженні поєднано підходи управління проєктними знаннями [1], проєктного навчання [2] та управління набутими уроками [3, 4].

Для перетворення досвіду управління конфліктною ситуацією на структуроване проєктне знання розроблено Банк сценаріїв управління конфліктами як спеціалізований модуль бази знань проєкту. Він призначений для накопичення, структурування, пошуку, адаптації та повторного використання знань про причини конфліктів, способи управління ними, прийняті рішення, результати їх реалізації та набуті уроки. У попередній публікації подано архітектуру цифрового прототипу Банку [5], тоді як у цьому дослідженні розкрито процес, за яким досвід управління конкретною конфліктною ситуацією послідовно перетворюється на проєктне знання.

Метою цієї роботи є визначення послідовності перетворення досвіду управління конфліктною ситуацією на проєктне знання в Банку сценаріїв.

Наукова новизна полягає в розробленні процесу, за яким конкретний досвід оформлюється як кейс, систематизується, додається до Банку сценаріїв і стає доступним для пошуку, адаптації та повторного використання в схожих ситуаціях.

Вихідним контекстом процесу є виконання управлінського завдання на певній фазі життєвого циклу проєкту. Процес розпочинається з виявлення під час виконання цього завдання робочої розбіжності або конфліктної ситуації, що потребує управлінського реагування. Керівник проєкту визначає фазу проєкту, управлінське завдання, джерело розбіжності або конфлікту, учасників і наявні обмеження. Фіксація цих відомостей формує опис ситуації, необхідний для обґрунтування подальшого способу управління нею.

Далі керівник проєкту обирає форму роботи з виявленою ситуацією залежно від особливостей взаємодії між учасниками та її впливу на ухвалення рішення. Якщо учасники можуть обговорювати варіанти розв'язання розбіжності та спільно шукати рішення, проводять проєктну сесію. Якщо розбіжність переростає в протистояння й перешкоджає такому обговоренню, застосовують сценарій управління конфліктом. Прийняте рішення керівник проєкту фіксує у відповідних документах із зазначенням необхідних дій, відповідальних осіб і строків їх виконання. Після реалізації рішення він оцінює досягнутий результат і визначає, чи відповідає він очікуваному.

Після реалізації рішення та оцінювання результату зафіксовані відомості оформлюють як кейс із практики. У ньому описують ситуацію, виконані дії, прийняте рішення, порядок його реалізації та досягнутий результат. Окремо фіксують відхилення від передбаченої послідовності дій і непередбачені наслідки. Отже, кейс зберігає цілісний опис конкретного досвіду управління конфліктною ситуацією, а не лише прийняте рішення.

Під час систематизації кейс класифікують за фазою проєкту, управлінським завданням, джерелом розбіжності або конфлікту, використаними сесіями, сценарієм, інструментами, документами й досягнутим результатом. Також визначають умови його повторного застосування й параметри пошуку. На основі аналізу кейсу формулюють набутий урок, тобто стислий висновок про те, на що необхідно зважати надалі та за яких умов. Систематизований кейс додають до Банку та встановлюють його зв'язки з відповідними складниками. Набутий урок зберігають як окремий запис, пов'язаний із цим кейсом. Після долучення кейсу до Банку конкретний досвід стає доступним для повторного використання в схожих ситуаціях.

На рис. 1 подано послідовність переходу від виявлення й опису конфліктної ситуації до долучення систематизованого досвіду до Банку як проєктного знання. Зворотна стрілка позначає повторне застосування цього знання. Після впровадження механізму зворотного зв'язку відгуки користувачів і частота повторного використання кейсу слугуватимуть показниками для формування його рейтингу.



Рис. 1. Процес перетворення досвіду управління конфліктами в проєктах на проєктне знання в Банку сценаріїв управління конфліктами

Запропонований процес визначає послідовність перетворення досвіду управління конфліктною ситуацією на проєктне знання. Документоване рішення фіксує, що саме має бути зроблено, ким і в який строк. Кейс зберігає цілісний опис конкретного досвіду, зокрема виконані дії та досягнутий результат. Набутий урок містить узагальнений висновок про те, що потрібно брати до уваги надалі та за яких умов. Систематизація та долучення кейсу до Банку роблять цей досвід доступним для повторного використання у схожих ситуаціях. Завдяки такій послідовності зберігається взаємозв'язок між причинами розбіжності або конфлікту, обраним способом управління

ситуацією, прийнятим рішенням, виконаними діями й досягнутим результатом. Практичну ефективність запропонованого процесу буде перевірено під час його апробації на реальних конфліктних ситуаціях.

Література

1. Pereira L., Santos J., Dias Á., Costa R. Knowledge Management in Projects. *International Journal of Knowledge Management*. 2021. Vol. 17, No. 1. P. 1–14. DOI: https://doi.org/10.4018/IJKM.2021010101
2. Dowson J., Unterhitzenberger C., Bryde D. Facilitating and Improving Learning in Projects: Evidence from a Lean Approach. *International Journal of Project Management*. 2024. Vol. 42, No. 1. Article 102559. DOI: https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2024.102559
3. Zhao Y. Y., Jensen H. Towards a Modern Learning Organization: Human-Centered Digitalization of Lessons Learned Management for Complex Systems Development Projects. *Technologies*. 2022. Vol. 10, No. 6. Article 117. DOI: https://doi.org/10.3390/technologies10060117
4. Wyrozebski P., Pawlak R. The Role and Meaning of Lessons Learned in Project Knowledge Management in Organizations in Poland. Procedia Computer Science. 2021. Vol. 192. P. 2396–2405. DOI: https://doi.org/10.1016/j.procs.2021.09.008
5. Gorska M., Федотова Н., Катаєв Д., Бугайчук В. Цифровий прототип Банку сценаріїв управління конфліктами як модуля бази знань проєкту. Тези доповідей VIII Міжнародної науково-практичної конференції «Інформаційні технології в освіті, науці і техніці» (ІТОНТ-2026), Черкаси, 24–25 червня 2026 р. Черкаси : ЧДТУ, 2026. С. 553–555.