УДК 005.8:005.32:004.8

ДАНЧЕНКО О.Б.[1], ФЕДОТОВА Н.О.[2]

[1] Черкаський державний технологічний університет

[2] ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК»

РОЛЬ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ В КРЕАТИВНОМУ УПРАВЛІННІ КОНФЛІКТАМИ В ПРОЄКТАХ

За даними Project Management Institute, штучний інтелект (ШІ) уже впливає на виконання проєктної роботи та роль керівника проєкту, а його значення в управлінні проєктами надалі зростатиме [1]. ШІ дедалі частіше розглядається як інструмент не лише автоматизації окремих операцій, а й аналітичної підтримки, оброблення великих обсягів інформації та формування інформаційної основи для прийняття управлінських рішень.

Водночас інтеграція ШІ в командні процеси змінює саму природу проєктної взаємодії. У звіті McKinsey Global Institute зазначено, що майбутня праця дедалі більше вибудовуватиметься як партнерство людей, ШІ-агентів і роботів [2]. Така трансформація створює нові можливості для управління проєктами, але водночас може формувати нові джерела конфліктів: різне трактування рекомендацій ШІ, відмінності у рівні довіри до інтелектуальних систем, суперечності між управлінським судженням людини та результатами ШІ-аналізу, нечіткий розподіл відповідальності та ризики неоднозначного тлумачення даних. У дослідженні [3] ШІ-агентів розглянуто як членів команди та показано їхній можливий вплив на задоволеність учасників, рівень довіри, конфліктність і готовність до подальшої співпраці. Це дає підстави розглядати ШІ не лише як технічний інструмент, а й як чинник командної динаміки, важливий для управління конфліктами.

Активне впровадження ШІ в управління проєктами актуалізує потребу в системному управлінні знаннями про конфлікти, оскільки якість ШІ-підтримки

значною мірою залежить від повноти, актуальності та узгодженості інформації, на основі якої формуються аналітичні висновки або рекомендації. Якщо ШІ працює з неповною, неактуальною або суперечливою інформацією про конфліктні ситуації, це може посилювати ризики неоднозначного тлумачення даних, різного сприйняття рекомендацій і суперечностей щодо відповідальності за управлінські рішення. Тому особливого значення набуває створення узгодженого середовища фіксації, структурування, актуалізації та повторного використання конфліктного досвіду в проєктах.

У проєктному середовищі таку функцію може виконувати підхід, відомий як єдине джерело істини — SSOT (Single Source of Truth), який передбачає наявність одного авторитетного, структурованого й актуального джерела даних та знань для учасників проєкту [4]. У контексті управління конфліктами SSOT може забезпечувати узгоджене збереження інформації про типові конфліктні ситуації, причини їх виникнення, позиції сторін, застосовані управлінські дії, досягнуті домовленості та отримані результати.

Наявність єдиного джерела даних і знань про конфліктні ситуації є важливою передумовою креативного управління конфліктами, оскільки креативний підхід не обмежується лише вибором стилю поведінки або застосуванням стандартних способів реагування. Він передбачає переосмислення конфліктної ситуації, пошук альтернативних варіантів дій, поєднання різних ідей, урахування контексту конфліктної ситуації та формування нестандартного рішення, яке може бути реалізоване в конкретних умовах. Результатом такого підходу є не лише врегулювання конфлікту, а й отримання досвіду, який може бути використаний як джерело знань для майбутніх проєктів.

У попередніх дослідженнях авторів було обґрунтовано потребу в інтегрованому підході до управління конфліктами, що поєднує процесну логіку, креативний пошук рішень і систематизацію набутого досвіду [5; 6]. У межах такого підходу конфлікт розглядається не лише як загроза для проєкту, а й як проблемна ситуація, що може стати джерелом нових управлінських рішень, командного розвитку та організаційного навчання. У контексті впровадження ШІ ця логіка

потребує подальшого розвитку через створення структурованої бази знань про конфліктні ситуації, сценарії реагування та результати їх застосування.

Метою роботи є визначення ролі штучного інтелекту у креативному управлінні конфліктами в проєктах.

В управлінні конфліктами ШІ доцільно розглядати не як заміну керівника проєкту, а як інтелектуального асистента, що допомагає збирати, структурувати й аналізувати інформацію про конфліктну ситуацію. Відповідальність за вибір рішення, його етичну прийнятність і наслідки впровадження має залишатися за керівником проєкту. У межах креативного підходу ШІ може виконувати діагностичну, аналітичну, фасилітаційну, сценарну функції, а також функцію підтримки управління знаннями. Діагностична функція полягає у виявленні ознак конфліктної напруженості. Аналітична функція передбачає структурування позицій сторін, причин і ризиків. Фасилітаційна функція пов’язана з підготовкою питань, структури обговорення та протоколу домовленостей. Сценарна функція спрямована на добір і адаптацію варіантів реагування до конкретного контексту проєкту. Функція підтримки управління знаннями забезпечує фіксацію набутого досвіду та підготовку пропозицій щодо оновлення сценаріїв. Узагальнену функціональну роль ШІ подано в таблиці 1.

Таблиця 1

Роль ШІ у креативному управлінні конфліктами в проєктах

Функція ШІ	Характеристика підтримки	Очікуваний результат
Діагностична	Виявлення сигналів напруження, повторюваних проблем, ознак ескалації	Раннє виявлення конфліктної ситуації
Аналітична	Структурування позицій сторін, причин, інтересів, потреб і ризиків	Визначення суті та причин конфлікту
Фасилітаційна	Підготовка питань для обговорення, структури зустрічі й протоколу домовленостей	Узгоджене рішення та план дій
Сценарна	Добір релевантного сценарію, порівняння з попередніми ситуаціями, адаптація до контексту проєкту	Адаптований сценарій врегулювання конфлікту

Підтримка управління знаннями	Узагальнення результатів, фіксація набутого досвіду, підготовка пропозицій щодо оновлення сценаріїв	Нове або оновлене організаційне знання

Джерело: запропоновано авторами.

Для реалізації зазначених функцій ШІ потрібна не лише наявність алгоритмів або цифрових інструментів, а й доступ до узгоджених, структурованих та актуальних даних про конфліктні ситуації. Якщо така інформація зберігається фрагментарно або по-різному трактується учасниками проєкту, ШІ-підтримка може втрачати точність і призводити до формування неоднозначних рекомендацій. Тому важливим є формування єдиного джерела даних і знань про конфлікти, організованого за логікою SSOT. Одним із можливих напрямів практичної реалізації SSOT-підходу в управлінні конфліктами може бути авторський прототип Банку сценаріїв управління конфліктами, призначений для включення до бази знань проєкту або організації. Його призначення полягає в накопиченні шаблонів сценаріїв, описів практичних ситуацій, інструментів фасилітації, набутих знань і результатів застосування управлінських рішень. У такому середовищі ШІ-асистент може виконувати функції пошуку, адаптації, структурування, узагальнення та оновлення знань.

Окремі напрями застосування ШІ в межах запропонованих функцій можна конкретизувати на основі джерел [7–9]. Зокрема, дослідження [7] показує потенціал проактивного втручання ШІ-агентів у командну онлайн-взаємодію для підтримання конструктивного характеру конфлікту. Підхід до розв’язання нових ситуацій на основі аналізу попередніх подібних випадків може бути використаний для сценарної підтримки, тобто для добору й адаптації варіантів реагування на конфліктну ситуацію [8]. Досвід Bank of America ілюструє можливість застосування ШІ для комунікаційної та навчальної підтримки, а саме для підготовки працівників до складних взаємодій, узагальнення звернень і симуляцій спілкування в корпоративному навчанні [9]. Наведені підходи та приклади не означають автономного розв’язання конфліктів за допомогою ШІ, однак демонструють його потенціал як допоміжного інструмента для аналізу

ситуації, структурування комунікації, добору сценарію реагування та фіксації набутого досвіду.

Таким чином, роль ШІ у креативному управлінні конфліктами в сучасних проєктах полягає не в автономному розв'язанні конфліктів і не в заміні керівника проєкту, а в підтримці повного циклу роботи з конфліктною ситуацією: виявленні ознак напруження, структуруванні позицій сторін, підготовці питань для обговорення, доборі й адаптації варіантів реагування, фіксації результатів і перетворенні набутого досвіду на знання для майбутніх проєктів. Якщо ШІ працює з єдиною узгодженою базою даних і знань, організованою за принципом SSOT, його використання може сприяти більш обґрунтованому прийняттю управлінських рішень, зменшенню ризику неоднозначного тлумачення інформації та формуванню організаційної пам'яті у сфері управління конфліктами.

Список літератури

9. Project Management Institute. Shaping the Future of Project Management with AI. Newtown Square : Project Management Institute, 2023. URL: https://www.pmi.org/-/media/pmi/documents/public/pdf/learning/thought-leadership/shaping-the-future-of-project-management-with-ai.pdf (дата звернення: 30.04.2026).
10. McKinsey Global Institute. Agents, robots, and us: Skill partnerships in the age of AI. McKinsey & Company, 2025. URL: https://www.mckinsey.com/mgi/our-research/agents-robots-and-us-skill-partnerships-in-the-age-of-ai (дата звернення: 30.04.2026).
11. Dennis A. R., Lakhiwal A., Sachdeva A. AI agents as team members: effects on satisfaction, conflict, trustworthiness, and willingness to work with. Journal of Management Information Systems. 2023. Vol. 40, No. 2. P. 307–337. DOI: https://doi.org/10.1080/07421222.2023.2196773.
12. Pang C., Szafron D. Single Source of Truth (SSOT) for Service Oriented Architecture (SOA). Service-Oriented Computing — ICSOC 2014

Workshops. Lecture Notes in Computer Science. Vol. 8954. Cham : Springer, 2015. P. 575–589. DOI: https://doi.org/10.1007/978-3-662-45391-9_50.

13. Данченко О., Федотова Н. Огляд сучасних моделей і методів управління конфліктами у проєктах. Управління розвитком складних систем. 2024. № 60. С. 44–55. DOI: https://doi.org/10.32347/2412-9933.2024.60.44-55.
14. Данченко О. Б., Федотова Н. О. Синкретичне управління конфліктами в проєктах. Вчені записки Університету «КРОК». 2025. Вип. 2(78). С. 245–255. DOI: https://doi.org/10.31732/2663-2209-2025-78-245-255.
15. Chen X., Yuan X., Zhang H., Zheng R., Wei W. Maintaining “balanced” conflict: proactive intervention strategies of AI voice agents in online collaboration of temporary design teams. Proceedings of the 2025 CHI Conference on Human Factors in Computing Systems. New York : Association for Computing Machinery, 2025. P. 1–19. DOI: https://doi.org/10.1145/3706598.3713457.
16. Yan A., Cheng Z. A review of the development and future challenges of case-based reasoning. Applied Sciences. 2024. Vol. 14, No. 16. Article 7130. DOI: https://doi.org/10.3390/app14167130.
17. Bank of America. AI Adoption by BofA’s Global Workforce Improves Productivity, Client Experience and Employee Satisfaction. 2025. URL: https://newsroom.bankofamerica.com/content/newsroom/press-releases/2025/04/ai-adoption-by-bofa-s-global-workforce-improves-productivity--cl.html (дата звернення: 30.04.2026).