



Менеджмент

УДК 005.8:005.334.2

DOI <https://doi.org/10.5281/zenodo.20806819>

Процесна модель креативного управління конфліктами в проєктах

Самойлик Олександр Васильович

кандидат технічних наук, доцент,

доцент кафедри електротехнічних систем

Черкаський державний технологічний університет,

бул. Шевченка, 460, м. Черкаси, 18006, Україна,

<https://orcid.org/0000-0001-8482-8996>

Коваленко Анна Степанівна

кандидат технічних наук,

доцент кафедри кібербезпеки та програмного забезпечення,

Центральноукраїнський національний технічний університет,

пр. Університетський, 8, м. Кропивницький, 25006, Україна,

<https://orcid.org/0000-0003-3610-9465>

Федотова Наталія Олександрівна

аспірант кафедри управлінських технологій

ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК»,

вул. Табірна, 30-32, Київ, 03113, Україна,

<https://orcid.org/0000-0002-9471-8616>

Прийнято: 21.05.2026 | Опубліковано: 30.05.2026



Анотація: Актуальність дослідження зумовлена ускладненням командної взаємодії в проєктному середовищі, що розвивається під впливом цифрового перетворення, дистанційних і змішаних форматів роботи та використання інструментів штучного інтелекту для підтримки управлінських рішень. За таких умов конфлікти в проєктних командах виникають не лише через міжособистісні розбіжності, а й навколо даних, рекомендацій інтелектуальних систем, розподілу відповідальності, довіри та прозорості прийняття рішень. Це актуалізує потребу в процесному підході, який забезпечує послідовність управлінських дій, документування рішень і перетворення конфліктного досвіду на організаційне знання. **Мета.** Метою статті є наукове обґрунтування, уточнення та представлення процесного подання моделі креативного управління конфліктами в проєктах із використанням методології функціонального моделювання IDEF0. **Методи.** Методологічну основу дослідження становлять системний і порівняльний аналіз, узагальнення, концептуальне та процесне моделювання. Методологію IDEF0 використано для опису процесу через Входи, Керуючі елементи, Механізми та Виходи. **Результати.** У статті уточнено та представлено процесне подання креативного управління конфліктами на основі моделі, розробленої О. Б. Данченко та Н. О. Федотовою. Креативне управління конфліктами розглянуто як наскрізну управлінську функцію, інтегровану у фази ініціації, планування, виконання та завершення проєкту. На контекстному рівні визначено входні дані, керуючі елементи, механізми реалізації та вихідні результати процесу. До механізмів віднесено керівника проєкту, команду, помічника на основі штучного інтелекту та Банк сценаріїв управління конфліктами. Керуючими елементами визначено Статут проєкту, Командний стандарт управління конфліктами, метод «Компас 8D» і шаблони проєктних документів. Обґрунтовано, що застосування моделі сприяє врегулюванню конфліктів, формуванню реєстрів набутих знань, оновленню Банку сценаріїв і повторному використанню управлінського досвіду.



Висновки. Наукова новизна дослідження полягає в уточненому процесному поданні креативного управління конфліктами як керованого циклу, що поєднує методологію IDEF0, фази життєвого циклу проєкту, метод «Компас 8D» та механізми накопичення організаційного знання. Практичне значення моделі полягає в можливості підвищення прозорості, обґрунтованості та повторюваності управлінських дій. Подальші дослідження доцільно спрямувати на апробацію моделі, розроблення показників результативності та деталізацію структури Банку сценаріїв.

Ключові слова: IDEF0, функціональна декомпозиція, життєвий цикл, метод «Компас 8D», помічник на основі штучного інтелекту, Банк сценаріїв, організаційна пам'ять.

Process Model of Creative Conflict Management in Projects

Oleksandr Samoilyk

Candidate of Technical Sciences, Docent,
Associate Professor at the Department of Electrical Engineering Systems
Cherkasy State Technological University,
460 Shevchenko Blvd., Cherkasy, 18006, Ukraine,
<https://orcid.org/0000-0001-8482-8996>

Kovalenko Anna

Candidate of Technical Sciences,
Associate Professor at the Department of Cybersecurity and Software
Central Ukrainian National Technical University,
8 Universytetskyi Ave., Kropyvnytskyi, 25006, Ukraine,
<https://orcid.org/0000-0003-3610-9465>



Nataliya Fedotova

PhD Student of the Department of Management Technologies,

“KROK” University,

30-32 Tabirna St., Kyiv, 03113, Ukraine,

<https://orcid.org/0000-0002-9471-8616>

Abstract: The relevance of the study is determined by the increasing complexity of team interaction in project environments shaped by digitalization, virtual and hybrid work formats, and the use of AI tools for supporting managerial decision-making. Under these conditions, conflicts in project teams arise not only from interpersonal disagreements but also from data interpretation, algorithmic recommendations, responsibility allocation, trust in intelligent systems, and decision transparency. This highlights the need for a process-oriented approach that ensures a consistent sequence of managerial actions, documentation of decisions, and transformation of conflict-related experience into organizational knowledge.

Purpose. The purpose of the article is to substantiate, refine, and present a process-oriented representation of the creative conflict management model in projects using the IDEF0 functional modeling methodology. **Methods.** The study applies systems analysis, comparative analysis of scholarly approaches and project management standards, generalization, conceptual modeling, and process modeling. The IDEF0 methodology is used to describe the process through Inputs, Controls, Mechanisms, and Outputs. **Results.** The article refines and presents a process-oriented representation of creative conflict management based on the model developed by O. Danchenko and N. Fedotova. Creative conflict management is considered as a cross-cutting managerial function integrated into the initiation, planning, execution, and closure phases of the project life cycle. At the contextual level, the model specifies the inputs, controls, mechanisms, and outputs of the process. The key mechanisms include the project manager, the project team, an AI assistant, and the Conflict Management Scenario Bank. The main controls include the project charter, the team



conflict management standard, the “Compass 8D” method, and project document templates. The proposed model contributes to resolving conflict situations, creating lessons learned registers, updating the Scenario Bank, and accumulating organizational knowledge for reuse in subsequent projects. **Conclusions.** The scientific novelty of the study lies in a refined process-oriented representation of creative conflict management as a controlled cycle that combines the IDEF0 methodology, project life-cycle phases, the “Compass 8D” method, and mechanisms for documenting and reusing organizational knowledge. The practical significance of the model is associated with the possibility of increasing transparency, evidence-based reasoning, and repeatability of managerial actions. Further research should focus on testing the model in real project settings, developing effectiveness indicators, and detailing the structure and update rules of the Scenario Bank.

Keywords: IDEF0, functional decomposition, life cycle, Compass 8D method, AI assistant, Scenario Bank, organizational memory.

Постановка проблеми. Сучасне проєктне середовище розвивається під впливом широкого використання цифрових засобів, поширення дистанційних і змішаних форматів командної взаємодії та залучення інструментів штучного інтелекту до підтримки управлінських рішень. Ці зміни впливають на характер обміну інформацією, узгодження дій, розподілу ролей, відповідальності та ухвалення рішень у проєктних командах. Настанови з управління проєктами визначають загальну рамку управління командою, ресурсами, обміном інформацією та зацікавленими сторонами [1; 2]. Сучасні дослідження конфліктів у дистанційних, змішаних і віртуальних командах, а також взаємодії людини зі штучним інтелектом засвідчують, що цифрові засоби та інтелектуальні системи змінюють характер командної взаємодії, довіри, розподілу ролей, відповідальності та ухвалення рішень [3–15]. У таких умовах конфлікти в проєктних командах дедалі частіше пов’язані не лише з міжособистісною взаємодією, а й з організацією роботи, даними,



рекомендаціями інтелектуальних систем, розподілом відповідальності, довірою до автоматизованої аналітичної підтримки, різним баченням цілей, ресурсів і пріоритетів проєкту.

Проблема полягає в тому, що конфлікти в проєктах часто розглядаються як окремі ситуації, які потребують ситуативного реагування керівника проєкту або вибору певного стилю поведінки. Такий підхід не забезпечує повною мірою послідовність управлінських дій, документування рішень, контроль виконання домовленостей і подальше використання набутого досвіду. Настанови з управління проєктами формують загальну рамку управління командою, обміном інформацією, ресурсами та зацікавленими сторонами [1; 2], а дослідження конфліктів у дистанційних і змішаних командах розкривають передумови їх виникнення, питання довіри, узгодження дій і порушення інформаційної взаємодії [3–10]. Водночас недостатньо опрацьованим залишається питання побудови процесної моделі, яка б поєднувала управлінські дії щодо конфліктів із фазами життєвого циклу проєкту, документуванням рішень і накопиченням організаційного знання.

Отже, у загальному вигляді проблема полягає у відсутності достатньо обґрунтованого процесного підходу до креативного управління конфліктами в проєктах. Такий підхід має давати змогу розглядати конфлікт не лише як ризик або джерело втрат, а як керований чинник розвитку команди, підвищення якості управлінських рішень і формування організаційної пам'яті. Розв'язання цієї проблеми сприятиме розвитку теоретико-методичних засад управління проєктами, процесного моделювання та управління знаннями, а також створить передумови для підвищення прозорості управлінських дій, обґрунтованості рішень і повторного використання ефективних сценаріїв врегулювання у наступних проєктах.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Сучасні дослідження з управління конфліктами в проєктах засвідчують перехід від розуміння конфлікту лише як ризику до його розгляду як джерела розвитку команди,



підвищення якості управлінських рішень і накопичення організаційного досвіду. Ця проблематика посилюється через поширення дистанційних і змішаних форматів роботи, використання цифрових засобів взаємодії та залучення інструментів штучного інтелекту до підготовки управлінських рішень [3–15].

Методологічну основу для розуміння місця конфліктів у системі управління проєктами формують настанови PMI та ISO [1; 2]. Вони визначають загальні підходи до управління командою, ресурсами, обміном інформацією, зацікавленими сторонами та життєвим циклом проєкту. Водночас ці джерела не пропонують цілісного порядку дій керівника проєкту щодо виявлення, аналізу, врегулювання, документування та подальшого використання конфліктного досвіду.

Окремий напрям досліджень стосується конфліктів у дистанційних, змішаних і глобальних командах. А. Caputo, М. Kargina та М. М. Pellegrini розкривають зміну конфліктної динаміки в дистанційному форматі роботи [3], L. Handke та співавтори аналізують виклики змішаної командної роботи, пов'язані з координацією, довірою та командною ідентичністю [4], а W. H. A. Johnson, L. Dong, M. Li та V. Taras доводять наявність комунікативного, культурного й когнітивного вимірів конфлікту в глобальних дистанційних командах [5]. Українські дослідники також акцентують увагу на причинах конфліктів, ролі керівника, структурованому обміні інформацією, розподілі ролей і своєчасному управлінському втручанні [6; 7]. Ці праці створюють основу для розуміння джерел конфліктів, однак не формують процесної моделі їх документованого врегулювання.

Дослідження віртуальних і тимчасових команд поглиблюють розуміння впливу конфлікту на результативність спільної роботи. S. Gupta, G. S. Pathak та B. Biswas пов'язують управління конфліктами з психологічним уповноваженням і результатами віртуальних команд [8], A. Akhavan Tabassi та співавтори розкривають зв'язок між лідерством, способами опрацювання



конфліктів і командною координацією [9], а Y. Choi показує залежність сприйняття конфлікту від рівня віртуальності, різноманітності команди та контексту взаємодії [10]. У сукупності ці дослідження підтверджують, що конфлікт не можна розглядати ізольовано від умов командної роботи, проте вони не визначають, як результати врегулювання мають фіксуватися, перевірятися та використовуватися в наступних проєктах.

Значний інтерес становлять праці, присвячені взаємодії людини зі штучним інтелектом. Дослідники розглядають її через довіру, координацію, розподіл ролей, задоволеність командною роботою, конфліктність, готовність до подальшої співпраці, стратегії реагування на суперечності між людиною та штучним інтелектом, а також ризик-орієнтоване врегулювання таких суперечностей [11–15]. Ці праці доводять, що використання штучного інтелекту змінює природу командної взаємодії, однак не пропонують процесної моделі дій керівника проєкту, пов'язаної з життєвим циклом проєкту та накопиченням організаційного знання.

Аналіз наявних досліджень засвідчує переважання поведінкових, комунікативних, ситуаційних і управлінських підходів до управління конфліктами, тоді як процесне подання управління конфліктами в межах життєвого циклу проєкту залишається недостатньо розробленим. Методологічно важливим залишається дослідження Н. J. Thamhain і D. L. Wilemon, у якому показано залежність джерел та інтенсивності конфліктів від фаз життєвого циклу проєкту [16]. Для процесного опису такого управління доцільною є методологія IDEF0, яка дає змогу представити процес через Входи, Керуючі елементи, Механізми та Виходи [17]. Авторський метод «Компас 8D» задає послідовну логіку креативного врегулювання конфлікту, що охоплює діагностику, уточнення позицій, аналіз причин, формування альтернатив, узгодження, впровадження рішення та фіксацію результатів [18].

Отже, наявні підходи дають змогу виокремити невирішену проблему: у сучасних дослідженнях достатньо розкрито джерела, прояви та наслідки



конфліктів у різних типах команд, однак недостатньо обґрунтовано процес їх документованого опрацювання у фазах життєвого циклу проєкту. Недостатньо розробленим також залишається зв'язок між врегулюванням конфлікту, фіксацією прийнятого рішення, формуванням набутих знань і поповненням організаційної бази сценаріїв. Це підтверджує доцільність уточнення та представлення процесного подання моделі креативного управління конфліктами в проєктах.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Незважаючи на значну кількість досліджень, присвячених конфліктам у проєктних, дистанційних, змішаних командах і командах, що використовують інструменти штучного інтелекту [3–15], недостатньо розкритим залишається питання процесної організації управлінських дій щодо конфліктів упродовж життєвого циклу проєкту. Наявні підходи переважно зосереджуються на джерелах конфліктів, стилях поведінки, довірі, координації, комунікації та взаємодії людини зі штучним інтелектом [3–15]. Водночас вони не дають цілісного процесного опису роботи з конфліктним досвідом як окремою управлінською функцією з визначеними входами, керуючими елементами, механізмами та виходами. Тому в межах цієї статті передбачається уточнити та представити процесне подання моделі креативного управління конфліктами, визначити її логіку на контекстному рівні IDEF0, розкрити декомпозицію за фазами життєвого циклу проєкту та обґрунтувати роль методу «Компас 8D», ШІ-асистента і Банку сценаріїв у накопиченні організаційного знання.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є обґрунтування, уточнення та представлення процесного подання моделі креативного управління конфліктами в проєктах із використанням методології функціонального моделювання IDEF0. Запропонований підхід спрямований на подання управління конфліктами як послідовного, відтворюваного та документованого процесу, інтегрованого в життєвий цикл проєкту.



Для досягнення мети передбачено: узагальнити наукові підходи та стандарти управління проєктами; обґрунтувати доцільність використання IDEF0; визначити структуру контекстного рівня моделі; розкрити її декомпозицію за фазами життєвого циклу проєкту; показати роль методу «Компас 8D», ШІ-асистента та Банку сценаріїв у підтримці управлінських рішень і накопиченні організаційного знання. Методологічну основу дослідження становлять системний і порівняльний аналіз, узагальнення, концептуальне та процесне моделювання.

Виклад основного матеріалу дослідження. Вихідним положенням дослідження є припущення, що управління конфліктами в проєктах є результативнішим за наявності чітко визначеної послідовності управлінських дій, пов'язаної з фазами життєвого циклу проєкту. Якщо конфлікт розглядається як окрема ситуація, управлінське втручання часто має ситуативний характер, а отриманий досвід не завжди документується та використовується повторно. Натомість подання управління конфліктами як процесу з визначеними Входами, Керуючими елементами, Механізмами та Виходами дає змогу забезпечити послідовність дій, обґрунтованість рішень і накопичення організаційного знання.

Інформаційною та методологічною основою побудови моделі стали положення настанов з управління проєктами [1; 2], дослідження конфліктів у проєктних, дистанційних, змішаних командах і командах, що використовують інструменти штучного інтелекту [3–15], методологія IDEF0 [17] та метод «Компас 8D» [18]. Метод «Компас 8D» задає логіку проходження конфліктної ситуації від виявлення та уточнення позицій сторін до аналізу причин, формування альтернатив, вибору рішення, його впровадження, оцінювання результату та фіксації набутого досвіду.

У межах дослідження здійснено подальше уточнення та процесне подання моделі креативного управління конфліктами в проєктах, розробленої О. Б. Данченко та Н. О. Федотовою [19], з використанням методології



функціонального моделювання IDEF0. Модель відображає бажану логіку організації управлінських дій, а не опис окремої практики конкретної організації. Її структуру узгоджено з процесною логікою управління проектом, у межах якої дії з управління конфліктами згруповано за чотирма укрупненими фазами: ініціація, планування, виконання та завершення [1; 2]. Це дає змогу розглядати управління конфліктами як наскрізну управлінську функцію, що супроводжує проєкт від початкового узгодження очікувань до завершального узагальнення набутих знань.

На контекстному рівні A-0 модель відображає загальний процес креативного управління конфліктами в проєктах. Його призначення полягає у конструктивному врегулюванні конфліктів протягом життєвого циклу проєкту та перетворенні конфліктного досвіду на організаційне знання. Точку зору моделі визначено з позиції керівника проєкту, який відповідає за організацію взаємодії, узгодження рішень, документування домовленостей і накопичення набутих знань.

Як показано на рис. 1, Входами контекстного рівня A-0 є концепція проєкту та договори між стейкхолдерами, тобто зафіксовані домовленості між зацікавленими сторонами щодо цілей, очікувань, обмежень, відповідальності та критеріїв успіху проєкту. Керуючими елементами виступають Статут проєкту, Командний стандарт управління конфліктами, метод «Компас 8D» і шаблони проєктних документів. Статут проєкту розглядається як керуючий документ для подальшої конкретизації управлінських дій після його затвердження на фазі ініціації проєкту. Механізмами реалізації процесу є керівник проєкту, команда проєкту, III-асистент як помічник на основі штучного інтелекту та Банк сценаріїв управління конфліктами.

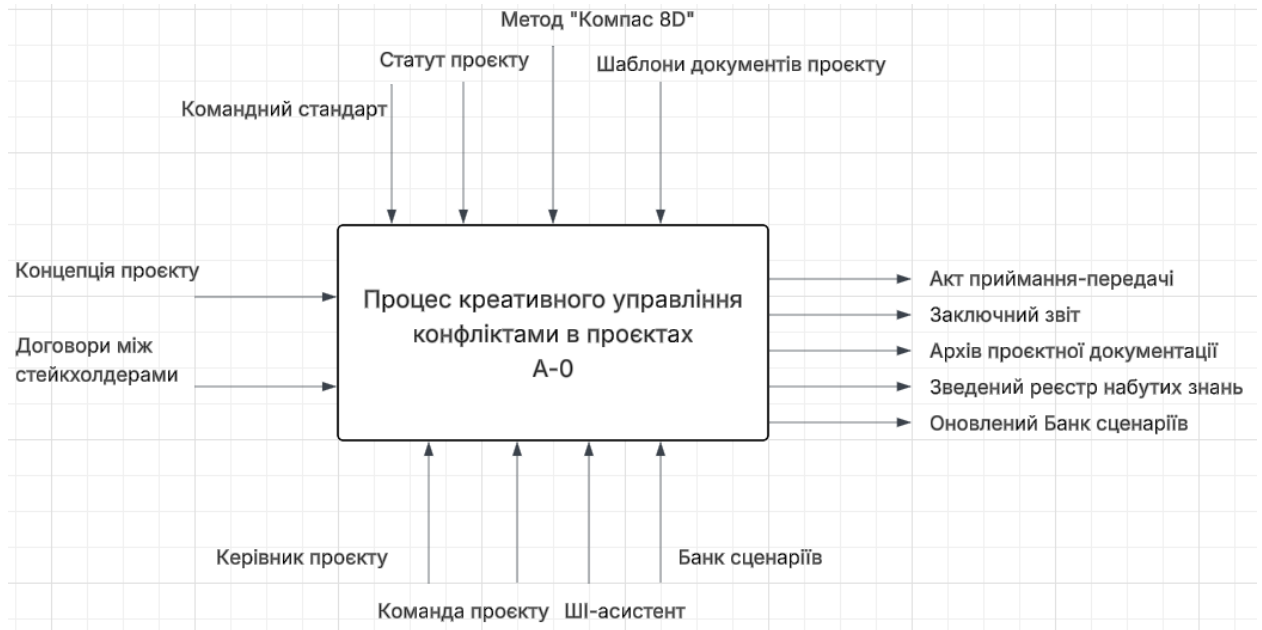


Рис. 1. Контекстна діаграма моделі процесу креативного управління конфліктами в проектах типу «як має бути»

Джерело: уточнено авторами на основі [19].

Зміст рис. 1 полягає в тому, що конфліктна ситуація не розглядається ізольовано від системи управління проектом. Вона виникає в межах певних вхідних умов, опрацьовується за встановленими правилами, за участю визначених виконавців і засобів, а результатом стає не лише врегулювання суперечності, а й документований результат: запис у реєстрі набутих знань, оновлений сценарій реагування, протокол домовленостей або поповнення Банку сценаріїв.

Другий рівень процесної моделі А0 передбачає декомпозицію загального процесу на чотири взаємопов'язані функції: А1 «Ініціація», А2 «Планування», А3 «Виконання», А4 «Завершення» (рис. 2). Декомпозиція показує послідовний перехід від початкового узгодження очікувань, ролей і меж відповідальності до планування, виконання, завершення проекту, консолідації набутих знань і оновлення Банку сценаріїв.

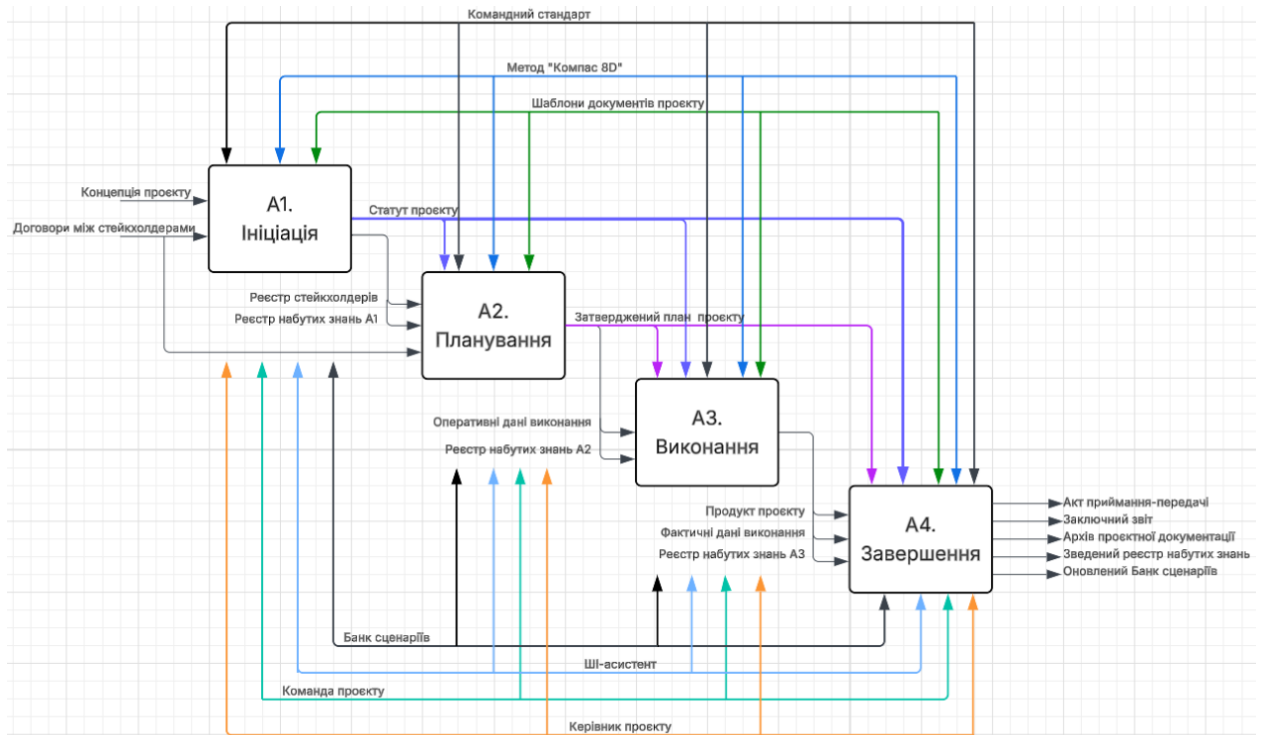


Рис. 2. Другий рівень декомпозиції моделі процесу креативного управління конфліктами в проектах типу «як має бути»

Джерело: уточнено авторами на основі [19].

Як показано на рис. 2, функції A1–A4 відображають послідовний перехід від виявлення стартових очікувань і зон розбіжностей до планування, виконання, підсумкової фіксації результатів, консолідації набутих знань і оновлення Банку сценаріїв. Така декомпозиція показує безперервність процесу, у якому результати кожної фази стають інформаційною основою для наступної.

З огляду на концептуально-процесний характер дослідження прикладна частина подана у формі модельної апробації на типовій конфліктній ситуації фази планування проекту. Наприклад, замовник наполягає на скороченні строків виконання окремого етапу, тоді як команда проекту вказує на обмеженість ресурсів, ризик зниження якості та неможливість виконання додаткових робіт без зміни бюджету або пріоритетів. У традиційному підході така ситуація часто врегульовується ситуативно, а причини розбіжності, оцінені альтернативи, аргументи сторін і наслідки рішення не завжди фіксуються належним чином.



У запропонованій моделі ця ситуація опрацьовується через логіку A1–A4: початкові очікування й обмеження фіксуються у Статуті проєкту та реєстрі зацікавлених сторін; конфлікт щодо строків і ресурсів розглядається за методом «Компас 8D»; погоджене рішення перевіряється під час виконання проєкту через контроль відхилень і домовленостей; отриманий досвід узагальнюється у зведеному реєстрі набутих знань і використовується для оновлення Банку сценаріїв. Отже, результатом застосування моделі є не лише врегулювання окремої конфліктної ситуації, а й створення документованого результату, придатного для повторного використання у наступних проєктах.

Висновки. У статті досягнуто поставленої мети, що полягала в науковому обґрунтуванні, уточненні та представленні процесного подання моделі креативного управління конфліктами в проєктах із використанням методології IDEF0. Запропонована модель дає змогу розглядати роботу з конфліктами не як окрему реакцію керівника проєкту на проблемну ситуацію, а як послідовний управлінський процес, пов'язаний із фазами життєвого циклу проєкту, документуванням рішень, узагальненням досвіду та подальшим використанням отриманих знань. У процесі дослідження визначено структуру контекстного рівня моделі, розкрито логіку її декомпозиції за фазами життєвого циклу проєкту та показано роль методу «Компас 8D», помічника на основі штучного інтелекту і Банку сценаріїв. Отже, поставлені у статті завдання виконано.

Науковий результат дослідження полягає в уточненому процесному поданні креативного управління конфліктами як наскрізної управлінської функції проєкту, що охоплює виявлення розбіжностей, вибір рішення, перевірку результату та внесення набутого досвіду до організаційної пам'яті. Практичне значення моделі полягає в можливості її використання для впорядкування роботи з конфліктами в проєктних командах, підвищення обґрунтованості управлінських рішень і повторного використання ефективних сценаріїв у наступних проєктах.



Подальші дослідження доцільно спрямувати на практичну апробацію моделі, розроблення показників результативності креативного управління конфліктами, деталізацію структури Банку сценаріїв і правил його оновлення. Перспективним також є поєднання процесного моделювання з аналізом практичних ситуацій та експертним оцінюванням.

Список використаних джерел

1. Project Management Institute. A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide). 6th ed. Newtown Square, PA : Project Management Institute, 2017. 756 p.
2. ISO 21502:2020. Project, programme and portfolio management — Guidance on project management. Geneva : International Organization for Standardization, 2020. 52 p.
3. Caputo A., Kargina M., Pellegrini M. M. Conflict in virtual teams: A bibliometric analysis, systematic review, and research agenda. *International Journal of Conflict Management*. 2023. Vol. 34, No. 1. P. 1–31. DOI: <https://doi.org/10.1108/IJCMA-07-2021-0117>.
4. Handke L., Aldana A., Costa P. L., O'Neill T. A. Hybrid teamwork: What we know and where we can go from here. *Small Group Research*. 2024. Vol. 55, No. 5. P. 805–835. DOI: <https://doi.org/10.1177/10464964241279078>.
5. Johnson W. H. A., Dong L., Li M., Taras V. Transcending conflict in global virtual teams: Multi-level effects of cultural intelligence and perceptions of conflict on subjective and objective outcomes. *Journal of International Management*. 2025. Vol. 31, Issue 1. Art. 101219. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.intman.2024.101219>.
6. Оксамитна Л. П., Торба Т. В. Огляд сучасних підходів до управління конфліктами в розподілених ІТ-проектах. *Управління розвитком складних систем*. 2024. № 59. С. 73–80. DOI: <https://doi.org/10.32347/2412-9933.2024.59.73-80>.



7. Гринченко М. А., Пономарьов О. С., Лобач О. В., Харченко А. О. Конфлікти в управлінні проєктами. *Вісник Національного технічного університету «ХПІ»*. Серія: Стратегічне управління, управління портфелями, програмами та проєктами. 2022. № 1(5). С. 50–55. DOI: <https://doi.org/10.20998/2413-3000.2022.5.6>.
8. Gupta S., Pathak G. S., Biswas B. The roles of conflict management and psychological empowerment in virtual teams. *Information Technology & People*. 2024. Vol. 37, No. 8. P. 66–108. DOI: <https://doi.org/10.1108/ITP-04-2022-0265>.
9. Akhavan Tabassi A., Bryde D. J., Michaelides R., Bamford D., Argyropoulou M. Leaders, conflict, and team coordination: A relational leadership approach in temporary organisations. *Production Planning & Control*. 2024. Vol. 36, No. 6. P. 820–840. DOI: <https://doi.org/10.1080/09537287.2024.2313518>.
10. Choi Y. Behind the Scenes: Perceptions and Management of Conflict in Teams with Varying Levels of Virtuality and National Diversity. *Negotiation and Conflict Management Research*. 2025. Vol. 18, No. 1. P. 42–68. DOI: <https://doi.org/10.34891/nvjt-f878>.
11. Berretta S., Tausch A., Ontrup G., Gilles B., Peifer C., Kluge A. Defining human-AI teaming the human-centered way: A scoping review and network analysis. *Frontiers in Artificial Intelligence*. 2023. Vol. 6. Art. 1250725. DOI: <https://doi.org/10.3389/frai.2023.1250725>.
12. 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>.
13. Mondrus O., SimanTov-Nachlieli I. Predicting decision-makers' coping strategies in human–AI conflict based on the link between personality traits and cognitive AI appraisals: A quantitative study of U.S. employees using AI at work.



Computers in Human Behavior Reports. 2025. Vol. 20. Art. 100857. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.chbr.2025.100857>.

14. 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 (CHI '25)*. 2025. P. 1–19. DOI: <https://doi.org/10.1145/3706598.3713457>.

15. Wen H., Khan F. A risk-based model for human-artificial intelligence conflict resolution in process systems. *Digital Chemical Engineering*. 2024. Vol. 13. Art. 100194. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.dche.2024.100194>.

16. Thamhain H. J., Wilemon D. L. Conflict management in project life cycles. *Sloan Management Review*. 1975. Vol. 16, No. 3. P. 31–50.

17. Federal Information Processing Standards Publication (FIPS PUB) 183. Integration Definition for Function Modeling (IDEF0). National Institute of Standards and Technology, 1993. 70 p. URL: <https://nvlpubs.nist.gov/nistpubs/Legacy/FIPS/fipspub183.pdf>.

18. 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>.

19. Данченко О. Б., Федотова Н. О. Процесна модель креативного управління конфліктами в проєктах. Project, Program, Portfolio Management РЗМ-2025 : тези доповідей Десятої Міжнародної науково-практичної конференції, м. Одеса, 28–29 листопада 2025 р. Одеса : Національний університет «Одеська політехніка», 2025. Т. 1. С. 198–203. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.18428325>.