

## Менеджмент проєктів: управління конфліктами серед членів проєктної команди

Маджд С. <sup>a1</sup>, Якименко І. <sup>a</sup>

<sup>a</sup> Національний університет харчових технологій, Україна

### Анотація

У статті розглянуто основні принципи та методологічні засади управління проєктами як ефективного управлінського підходу, що може застосовуватися у сфері наукової діяльності. Актуальність дослідження зумовлена зростанням вимог до результативності, прозорості та якості наукових досліджень, а також необхідністю впровадження сучасних управлінських інструментів для організації наукової роботи. Обґрунтовано значення системи управління проєктами для забезпечення сталого розвитку наукової діяльності на державному рівні та підвищення ефективності реалізації наукових програм. Показано доцільність використання дефініції «управління науковими проєктами» замість традиційного поняття «управління науковими дослідженнями», оскільки проєктний підхід забезпечує більш чітке визначення результатів, ресурсів, етапів та критеріїв оцінювання наукової діяльності. Особливу увагу приділено ролі керівника проєкту в організації ефективної взаємодії між учасниками команди та попередженні конфліктних ситуацій у процесі реалізації проєкту. Проаналізовано основні чинники виникнення конфліктів у проєктних командах та визначено управлінські механізми їх попередження і врегулювання. Встановлено, що одним із ключових факторів мінімізації конфліктів у колективі є високий рівень мотивації учасників проєктної команди, який сприяє формуванню конструктивної співпраці, підвищенню відповідальності та ефективності виконання проєктних завдань.

**Ключові слова:** конфлікти; управління проєктами; управління командою проєкту; управління конфліктами; мотивація команди.

## Conflict Management among Project Team Members

Madzhd S. <sup>a1</sup>, Yakymenko I. <sup>a</sup>

<sup>a</sup> National University of Food Technologies, Ukraine

Article type: Research article

### Abstract

The article examines the fundamental principles and methodological foundations of project management as an effective managerial approach applicable to scientific and research activities. The relevance of the study is determined by the increasing requirements for the quality, transparency, and efficiency of research outcomes, as well as the growing need to introduce modern management tools into the organization of scientific work. The significance of implementing a project management system for ensuring the sustainable development of scientific activity at the state level and improving the effectiveness of research programs is substantiated. The study highlights the expediency of using the concept of “scientific project management” instead of the traditional notion of “management of scientific research,” as the project-oriented approach allows clearer definition of expected results, resources, stages, and evaluation criteria of scientific work. Particular attention is paid to the role of the project leader in organizing effective cooperation among team members and preventing conflict situations during project implementation. The main factors contributing to conflicts within project teams are analyzed, and managerial mechanisms for their prevention and resolution are identified. The findings demonstrate that a high level of project team motivation is one of the key factors in minimizing conflicts, as it contributes to constructive collaboration, increased responsibility, and higher efficiency in achieving project objectives.

**Keywords:** conflicts; project management; project team management; conflict management; project team motivation.

<sup>1</sup> Corresponding author

E-mail address: [madzhd@ukr.net](mailto:madzhd@ukr.net)

ORCID: Madzhd <https://orcid.org/0000-0003-2857-894X>

Yakymenko <https://orcid.org/0000-0002-6308-5449>

<https://doi.org/10.37203/kibit.2026.54.10>

Received: 02.12.2025

Revised: 14.12.2025

Accepted: 23.12.2025

**How to cite this article:** Madzhd, S. & Yakymenko, I. (2026). Conflict management among project team members. *Herald of Kyiv Institute of Business and Technology*, 54(1), 90-97. <https://doi.org/10.37203/kibit.2026.54.10>

© 2026 The Author(s). This article is licensed under a Creative Commons Attribution 4.0 International License (CC BY 4.0).

## Вступ

Сьогодні у світі спостерігається зростання інтересу до управлінської культури, зокрема до управлінської діяльності, пов'язаної з управлінням проектами. Методологія управління проектами вже давно вийшла за межі традиційних проектно-орієнтованих галузей і активно впроваджується в різні сфери суспільної діяльності, зокрема у наукову (Syarif, 2024). Не є винятком Україна, де поширення системи управління проектами зумовлене необхідністю впровадження принципово нової професійно-організаційної культури менеджменту і потребою відповідності євроінтеграційним процесам, на шлях імплементації яких стала наша держава.

Менеджмент наукових проектів постає особливо актуальним для країни у повоєнний період відбудови. Конституцією України визначено, що на державному рівні забезпечується сприяння розвитку наукової діяльності та встановленню і розвитку наукових зв'язків зі світовим науковим співтовариством (Якименко та ін., 2022). Одним із пріоритетних принципів реалізації державної політики виступає інтеграція наукової, освітньої та науково-технічної діяльності у процес проведення наукових досліджень. Водночас у сучасних умовах, коли вимоги до якості результатів наукової діяльності постійно зростають, виникає потреба в чіткому визначенні якісних здобутків наукових напрацювань. Тому замість терміна «управління науковими дослідженнями» дедалі частіше використовується поняття «управління науковими проектами», що спрощує процес ідентифікації результатів наукової діяльності, дозволяє здійснювати більш обґрунтований аналіз зусиль і витрат, необхідних для досягнення кінцевих результатів (Aggrawal, Magana, 2024). Управління проектами – діяльність для забезпечення максимальної ефективності реалізації проекту за умов обмеженості часу та ресурсів. Управління науковими проектами – реалізація всіх фаз життєвого циклу наукового проекту задля досягнення визначених цілей та отримання унікального наукового результату (Сусліков, 2020). Процес управління охоплює управління ресурсами, термінами, бюджетом, ризиками та якістю. Проте не менш важливим елементом є управління проектною командою та конфліктними ситуаціями, що виникають у процесі спільної діяльності.

*Мета статті* – удосконалити механізми управління проектною командою в системі управління проектами.

## Методи та матеріали

У процесі дослідження застосовано сукупність загальнонаукових та спеціальних методів пізнання: аналіз і синтез (узагальнення наукових підходів до управління проектами та систематизації теоретичних положень щодо управління конфліктами в проектних командах); індукція та дедукція (формування теоретичних висновків і обґрунтування причинно-наслідкових зв'язків між рівнем мотивації членів проектної команди та виникненням конфліктних ситуацій); порівняльний аналіз (зіставлення різних моделей і методів управління конфліктами, що застосовуються в проектному менеджменті); системний підхід (розгляд проектної команди як цілісної соціально-організаційної системи, елементи якої перебувають у постійній взаємодії); структурно-функціональний аналіз (визначення ролей учасників проектної команди та функцій лідера в процесі попередження і врегулювання конфліктів); метод узагальнення (формулювання практичних рекомендацій щодо вдосконалення механізмів управління конфліктами у проектних командах); моделювання (розроблення алгоритму застосування мотиваційних інструментів як засобу мінімізації конфліктних ситуацій під час реалізації проектів).

Варто виокремити головні аспекти порушеної проблеми (Мушинський, 2024):

- недостатній рівень управлінської культури у сфері наукових проектів, зумовлений потребою впровадження нової професійно-організаційної культури менеджменту в Україні;

- необхідність адаптації управління науковими проектами до євроінтеграційних вимог заради відповідності сучасним європейським стандартам управління проектами та наукової діяльності;
- актуальність ефективного менеджменту наукових проєктів у повоєнний період відбудови України, оскільки зростає роль науки як інструменту відновлення та розвитку держави;
- відсутність чіткого визначення та оцінювання якісних результатів наукової діяльності, що ускладнює аналіз ефективності, витрат і зусиль у наукових дослідженнях;
- недостатня інтеграція наукової, освітньої та науково-технічної діяльності, адже, попри задекларований державний пріоритет, практична реалізація цього принципу залишається проблемною;
- складність управління ресурсами, термінами, бюджетом, ризиками та якістю в наукових проєктах, що обумовлено обмеженістю ресурсів і зростанням вимог до результатів;
- проблеми управління проєктною командою та конфліктними ситуаціями через недостатньо розроблені механізми командної взаємодії в системі управління науковими проєктами.

### Результати

Формування проєктної команди є складним багатоетапним процесом, структурні елементи якого вибудовуються в логічно послідовному порядку. Командоутворення – процес створення єдиного, цілісного колективу, здатного ефективно досягати визначених цілей проєкту (Ratushniak, 2025; Badriyah, 2024). Протягом реалізації проєктних завдань специфіка командної роботи проявляється через синергетичний ефект, що досягається завдяки консолідації зусиль, знань і професійних навичок членів команди, шляхом напрацювання колективних управлінських рішень. Колективна робота над проєктом передбачає досягнення такого рівня взаємодії, за якого загальний результат перевищує суму окремих індивідуальних внесків (Данченко та ін., 2025). Проєктна команда функціонує як узгоджена система, що проходить логічно послідовні фази власного життєвого циклу. Водночас кожна команда в процесі спільної діяльності набуває специфічних рис, характеристик і властивостей, які дозволяють їй максимально ефективно використовувати доступні ресурси проєкту, забезпечувати належну якість результатів та нівелювати ризики, що виникають під час реалізації проєкту (Verbovska, 2024; Якименко та ін., 2025).

Тож у системі управління науковими проєктами важливим опосередкованим чинником успішного досягнення поставленої мети постає професійно збалансована проєктна команда. Незважаючи на складнощі та непередбачувані обставини, що можуть виникати на різних стадіях життєвого циклу проєкту, саме злагоджена команда здатна мінімізувати негативні наслідки таких проблем. Варто зазначити, що повністю уникнути труднощів у процесі реалізації проєкту неможливо, оскільки кожний проєкт є унікальним і містить специфічні ризики, які можуть перешкоджати виконанню запланованих завдань (Ровенська, 2023; Оксамитна та ін., 2024). Окрім типових проблем (порушення графіків виконання робіт, перевищення бюджету, зниження якості розроблюваного продукту та інших ризиків), суттєвою загрозою для проєктної діяльності стають конфлікти всередині команди. Для ефективного врегулювання конфліктних ситуацій ключову роль відіграє керівник проєкту, який повинен володіти розвиненими лідерськими та управлінськими компетентностями. Саме керівник-лідер здатний виявити конфлікт на ранній стадії, своєчасно оцінити можливі негативні наслідки та визначити шляхи їх запобігання. Управління конфліктами в науковому колективі вимагає від нього високого рівня професійної майстерності, оскільки конфлікт може виступати як деструктивним чинником, так і дієвим інструментом управління колективом.

Натомість керівник із недостатнім рівнем лідерських навичок часто припускається помилок, пов'язаних з ігноруванням наявних конфліктів, намаганням їх замовчати або усуненням від процесу врегулювання, що призводить до поглиблення напруженості в колективі (Хрутьба, 2022; Yakymenko et al., 2025). У процесі управління конфліктами в науковому колективі керівнику передусім необхідно здійснити їх класифікацію, з'ясувати природу виникнення та визначити можливі шляхи нівелювання. Тому доцільно навести типові конфлікти, що виникають у процесі управління науковими проектами (Табл.1).

Таблиця 1

## Основні типи конфліктів команди наукового проекту

Тип конфлікту	Характеристика
<b>Міжособистісні конфлікти</b>	Виникають через одночасне існування в колективі двох форм організації діяльності: формальної, обумовленої вимогами проекту, та неформальної, обумовленої міжособистісними контактами.
<b>Конфлікти, обумовлені неоднозначним трактуванням поставлених задач</b>	Виникають, коли в колективі є члени, які вважають своє суб'єктивне бачення цілей єдиновірним і об'єктивним, а цілі проекту – хибними.
<b>Стереотипні конфлікти</b>	Виникають через різні покоління: старше покоління може «переоцінювати» власні здобутки як «ветеранів» та «недооцінювати» і не брати до уваги прогресивне бачення молодших колег; молоде покоління, кероване амбіціями, може нехтувати досвідом старших у команді («пережиток минулого»).
<b>Конфлікти, обумовлені особистісними стосунками</b>	Виникають у колективах, де керівник проекту перебуває в особистісних стосунках із членами колективу, які є його родичами, друзями, одногрупниками тощо.
<b>Конфлікти, обумовлені посадовими інтересами</b>	Виникають, коли керівник структурного підрозділу, в якому виконується проект, є одночасно керівником наукового проекту; тож потрібно обирати «пріоритет».
<b>Конфлікти, обумовлені ресурсом установи</b>	Виникають, коли проект виконується на ресурсі установи, яка від команди вимагає сплати коштів за користування обладнанням або іншим ресурсом, які їм належать і на яких виконуються задачі проекту.
<b>Конфлікти, обумовлені фінансовими інтересами</b>	Виникають, коли право на інтелектуальну власність фіксується не за винахідником, а за організацією, де працює науковець. Відповідно і прибуток від винаходу належить установі, а не розробнику винаходу.
<b>Конфлікти, обумовлені сумісництвом</b>	Виникають, коли член команди проекту виконує свої обов'язки не за основним місцем роботи й більшість часу приділяє виконанню обов'язків саме там, а проектом займається за залишковим принципом

Джерело: адаптовано авторами (Сусліков, 2020; Якименко та ін., 2025).

Усі зазначені типи конфліктів можуть бути ефективно врегульовані за умови впровадження системного підходу до управління конфліктами. Керівник проекту має можливість розробити дієву систему управління конфліктами шляхом застосування сучасних управлінських заходів. Одним із найбільш ефективних інструментів у цій системі є логічно вибудована модель мотивації учасників проекту, оскільки управління командою не може бути результативним без урахування рівня задоволеності та зацікавленості членів команди у спільній діяльності (Ноздріна, 2021; Бондар та ін., 2023).

Запропонована модель мотивації спрямована на подолання труднощів у реалізації проєкту, підвищення рівня залученості учасників та їх задоволеності результатами роботи. Модель базується на ключових елементах концепції «5P»: мета (purpose), проактивність (proactivity), розподіл прибутків (profit sharing), прогрес (progression) та професійне визнання (professional recognition). Окрім зазначених елементів, на практиці широко застосовуються прямі та непрямі методи мотивації. Непрямі методи передбачають опосередкований вплив через формування сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі, що сприяє зростанню інтересу до роботи та підвищенню якості виконання завдань. Прямі методи мотивації ґрунтуються на використанні матеріальних і нематеріальних стимулів, що безпосередньо впливають на членів команди (Якименко та ін., 2022; Сусліков, 2020; Маджд, 2025).

Отже, доречно запропонувати алгоритм удосконалення мотивації проєктної команди як інструменту управління, що передбачає такі етапи:

- інформування членів команди про намір підвищення рівня мотивації;
- формування «психологічного портрета» команди шляхом індивідуальних бесід;
- відбір ефективних мотиваційних інструментів на основі успішного досвіду інших проєктних колективів;
- розроблення адаптованої системи мотивації з урахуванням особливостей команди;
- впровадження та оцінювання ефективності запропонованої мотиваційної моделі.

### **Висновок**

Для забезпечення розвитку наукової діяльності на державному рівні важливим є обґрунтування значення системи управління науковими проєктами як ефективного інструменту підвищення результативності та якості наукових напрацювань. Доведено доцільність використання терміна «управління науковими проєктами» замість «управління науковими дослідженнями», що дозволяє більш чітко ідентифікувати якісні результати наукової діяльності, оцінювати витрати ресурсів та ефективність досягнення поставлених цілей.

Вагомого практичного значення для удосконалення системи управління проєктною командою набуває запропонована класифікація конфліктів, які можуть виникати в процесі реалізації наукових проєктів, аналіз природи їх походження. Застосування такої класифікації створює передумови для своєчасного виявлення потенційних конфліктних ситуацій та вибору адекватних управлінських рішень щодо їх врегулювання.

У роботі запропоновано комплекс заходів нівелювання конфліктних ситуацій, які можуть бути практично впроваджені задля удосконалення системи управління конфліктами в науковій діяльності. Встановлено, що ключовим чинником, здатним максимально мінімізувати конфлікти всередині колективу, є високий рівень мотивації проєктної команди. Охарактеризовано основні мотиваційні інструменти, які відіграють визначальну роль у вирішенні конфліктів, та запропоновано алгоритм удосконалення мотивації колективу як ефективного інструменту управління командою проєкту.

Перспективи подальших досліджень доцільно пов'язати з розробленням кількісних методів оцінювання рівня конфліктності проєктних команд, удосконаленням мотиваційних моделей з урахуванням галузевої специфіки наукових проєктів, із вивченням впливу стилів лідерства керівника проєкту на ефективність управління конфліктами та досягнення проєктних результатів.

**СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ**

- Aggrawal, S., & Magana, A. J. (2024). Teamwork conflict management training and conflict resolution practice via large language models. *Future Internet*, 16, 177. <https://doi.org/10.3390/fi16050177>
- Badriyah, N., Sulaeman, M. M., Wibowo, S. N., & Anggapratama, R. (2024). The role of constructive conflict management in fostering team collaboration and innovation: A perspective of transformational leadership. *Journal of Contemporary Administration and Management (ADMAN)*, 2, 402–408. <https://doi.org/10.61100/adman.v2i1.159>
- Бондар, О. І., Маджд, С. М., Чернов, С. І., Коваль, О. М. (2023). Екологічні виклики європейської інтеграції України. *Конституційне право ЄС в аспекті євроінтеграції України: матеріали міжнародної науково-практичної конференції* (21.04.2023, Харків), 254–256.
- 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>
- Данченко, О., & Федотова, Н. (2025). Синкретичне управління конфліктами в проєктах. *Вчені записки Університету «КРОК»*, 78, 245–255. <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2025-78-245-255>
- Маджд, С. М. (2025). Стратегія сталого розвитку: раціональне природокористування в системі екологічного управління. *Актуальні проблеми та перспективи розвитку природничих, медичних та фармацевтичних наук: матеріали XI Регіональної та I Всеукраїнської науково-практичної конференції* (26.04.2025, Запоріжжя), 94.
- Мушинський, О. (2024). Особливості управління проєктними командами в гібридному середовищі. *Економіка та суспільство*, 60, 5. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-5>
- Мушинський, О. (2024). Розвиток лідерства в управлінні проєктними командами. *Вчені записки Університету «КРОК»*, 4, 165–173. <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2024-76-165-173>
- Ноздріна, Л. В., Ящук, В. І., Полотай, О. І. (2021). *Управління проєктами: підручник*. ЦУЛ. [http://www.immsp.kiev.ua/postgraduate/Biblioteka\\_trudy/UpravlinnyaProektamiNozdrina2010.pdf](http://www.immsp.kiev.ua/postgraduate/Biblioteka_trudy/UpravlinnyaProektamiNozdrina2010.pdf)
- Оксамитна, Л., & Торба, Т. (2024). Огляд сучасних підходів до управління конфліктами в розподілених ІТ-проєктах. *Управління розвитком складних систем*, 59, 73–80. <https://doi.org/10.32347/2412-9933.2024.59.73-80>
- Ratushniak, O. G. (2025). Ефективне управління командами проєктів на основі інноваційних методів та самоменеджменту. *Економіка та управління галузями та підприємствами*, 38, 92–98. [https://doi.org/10.25264/2311-5149-2025-38\(66\)-92-98](https://doi.org/10.25264/2311-5149-2025-38(66)-92-98)
- Ровенська, В., Смирнова, І., & Латишева, О. (2023). Комунікації та управління конфліктами в операційних та ІТ-проєктах. *Вісник Приазовського державного технічного університету. Серія: Економічні науки*. [https://doi.org/10.31498/2225-6725.1\(38\).2023.280727](https://doi.org/10.31498/2225-6725.1(38).2023.280727)
- Сусліков, Л. М. (2020). *Управління науковими проєктами*. УжНУ.
- Syarif, N. (2024). Conflict management strategies in project teams to improve collaboration and productivity. *Maroon Journal De Management*, 1, 158–166. <https://doi.org/10.37899/mjdm.v1i3.135>

- Хрутьба, В. О. (2022). *Управління екологічними проєктами*. НТУ.
- Verbovska, L., Zorii, A., Fastivskyy, G., & Hamuliak, N. (2024). Modern approaches to project team management. *Scientific Bulletin of Ivano-Frankivsk National Technical University of Oil and Gas*, 2, 70–79. [https://doi.org/10.31471/2409-0948-2024-2\(30\)-70-79](https://doi.org/10.31471/2409-0948-2024-2(30)-70-79)
- Yakymenko, I., Madzhd, S., Salavor, O., Kharchenko, V. (2025). *Управління екологічними проєктами*. НУХТ.
- Yakymenko, I., Madzhd, S., Salavor, O., Nychyk, O., Shapovalov, Y., Hrehirchak, N., & Giritch, A. (2025). European Union academic project management in sustainable development for Ukrainian students. *Environmental Sciences*, 4, 242–245. <https://doi.org/10.32846/2306-9716/2025.eco.4-61.38>
- Yakymenko, I., Shapovalov, Y., Hrehirchak, N., Madzhd, S., & Galaburda, M. (2025). European studies on academic project management for Ukrainian PhD students. *European Dimensions of Sustainable Development: Proceedings of the VII International Conference (5–7.05.2025, Kyiv)*. НУХТ.
- Yakymenko, I., Shtefan, Ye., Lukianykhin, V. (2022). *Управління науковими проєктами*. НУХТ.

## REFERENCES

- Aggrawal, S., & Magana, A. J. (2024). Teamwork conflict management training and conflict resolution practice via large language models. *Future Internet*, 16, 177. <https://doi.org/10.3390/fi16050177>
- Badriyah, N., Sulaeman, M. M., Wibowo, S. N., & Anggapratama, R. (2024). The role of constructive conflict management in fostering team collaboration and innovation: A perspective of transformational leadership. *Journal of Contemporary Administration and Management (ADMAN)*, 2, 402–408. <https://doi.org/10.61100/adman.v2i1.159>
- Bondar, O. I., Madzhd, S. M., Chernov, S. I., & Koval, O. M. (2023). *Ekolohichni vyklyky yevropeiskoi intehratsii Ukrainy*. In *Konstyutsiine pravo YeS v aspekti yevrointehratsii Ukrainy: materialy mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi konferentsii* (21.04.2023, Kharkiv) (pp. 254–256). [in Ukrainian]
- Danchenko, O., & Fedotova, N. (2024). *Ohliad suchasnykh modelei i metodiv upravlinnia konfliktamy u proiektakh*. *Upravlinnia rozvytkom skladnykh system*, 60, 44–55. <https://doi.org/10.32347/2412-9933.2024.60.44-55> [in Ukrainian]
- Danchenko, O., & Fedotova, N. (2025). *Synkretychne upravlinnia konfliktamy v proiektakh*. *Vcheni zapysky Universytetu “KROK”*, 78, 245–255. <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2025-78-245-255> [in Ukrainian]
- Khutba, V. O. (2022). *Upravlinnia ekolohichnymy proiektamy*. NTU. [in Ukrainian]
- Madzhd, S. M. (2025). *Stratehiia staloho rozvytku: ratsionalne pryrodokorystuvannia v systemi ekolohichnoho upravlinnia*. In *Aktualni problemy ta perspektyvy rozvytku pryrodnychykh, medychnykh ta farmatsevychnykh nauk: materialy KhI Rehionalnoi ta I Vseukrainskoi naukovo-praktychnoi konferentsii* (26.04.2025, Zaporizhzhia) (p. 94). [in Ukrainian]
- Mushynskiy, O. (2024). *Osoblyvosti upravlinnia proiektnymy komandamy v hibrydnomu seredovyskhi*. *Ekonomika ta suspilstvo*, 60, 5. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-5> [in Ukrainian]
- Mushynskiy, O. (2024). *Rozvytok liderstva v upravlinni proiektnymy komandamy*. *Vcheni zapysky Universytetu “KROK”*, 4, 165–173. <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2024-76-165-173> [in Ukrainian]

- Nozdrina, L. V., Yashchuk, V. I., & Polotai, O. I. (2021). *Upravlinnia proiektamy: pidruchnyk*. TsUL. [http://www.immsp.kiev.ua/postgraduate/Biblioteka\\_trudy/UpravlinnyaProektamiNozdrina2010.pdf](http://www.immsp.kiev.ua/postgraduate/Biblioteka_trudy/UpravlinnyaProektamiNozdrina2010.pdf) [in Ukrainian]
- Oksamytna, L., & Torba, T. (2024). *Ohliad suchasnykh pidkhodiv do upravlinnia konfliktamy v rozpodilenykh IT-proiektakh. Upravlinnia rozvytkom skladnykh system*, 59, 73–80. <https://doi.org/10.32347/2412-9933.2024.59.73-80>[in Ukrainian]
- Ratushniak, O. G. (2025). Efektyvne upravlinnia komandamy proiektiv na osnovi innovatsiinykh metodiv ta samomenedzhmentu. *Ekonomika ta upravlinnia haluziamy ta pidpriemstvamy*, 38, 92–98. [https://doi.org/10.25264/2311-5149-2025-38\(66\)-92-98](https://doi.org/10.25264/2311-5149-2025-38(66)-92-98)
- Rovenska, V., Smyrnova, I., & Latysheva, O. (2023). *Komunikatsii ta upravlinnia konfliktamy v operatsiinykh ta IT-proiektakh. Visnyk Pryazovskoho derzhavnoho tekhnichnoho universytetu. Seriya: Ekonomichni nauky*. [https://doi.org/10.31498/2225-6725.1\(38\).2023.280727](https://doi.org/10.31498/2225-6725.1(38).2023.280727) [in Ukrainian]
- Suslikov, L. M. (2020). *Upravlinnia naukovy my proiektamy*. UzhNU. [in Ukrainian]
- Syarif, N. (2024). Conflict management strategies in project teams to improve collaboration and productivity. *Maroon Journal De Management*, 1, 158–166. <https://doi.org/10.37899/mjdm.v1i3.135>
- Verbovska, L., Zorii, A., Fastivskyy, G., & Hamuliak, N. (2024). Modern approaches to project team management. *Scientific Bulletin of Ivano-Frankivsk National Technical University of Oil and Gas*, 2, 70–79. [https://doi.org/10.31471/2409-0948-2024-2\(30\)-70-79](https://doi.org/10.31471/2409-0948-2024-2(30)-70-79)
- Yakymenko, I., Madzhd, S., Salavor, O., & Kharchenko, V. (2025). *Upravlinnia ekolohichnymy proiektamy*. NUKhT. [in Ukrainian]
- Yakymenko, I., Madzhd, S., Salavor, O., Nychyk, O., Shapovalov, Y., Hrehirchak, N., & Giritch, A. (2025). European Union academic project management in sustainable development for Ukrainian students. *Environmental Sciences*, 4, 242–245. <https://doi.org/10.32846/2306-9716/2025.eco.4-61.38>
- Yakymenko, I., Shapovalov, Y., Hrehirchak, N., Madzhd, S., & Galaburda, M. (2025). European studies on academic project management for Ukrainian PhD students. *European Dimensions of Sustainable Development: Proceedings of the VII International Conference (5–7.05.2025, Kyiv)*. NUKhT.
- Yakymenko, I., Shtefan, Ye., & Lukianykhin, V. (2022). *Upravlinnia naukovy my proiektamy*. NUKhT. [in Ukrainian]