

УДК 008.5/96

**Бедрій Дмитро Іванович**Кандидат технічних наук, заступник директора з наукової роботи, [orcid.org/000-0002-5462-1588](https://orcid.org/000-0002-5462-1588)

Державне підприємство «Український науково-дослідний інститут радіо і телебачення», Одеса

**УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ В НАУКОВИХ ПРОЕКТАХ**

***Анотація.** Зростання вимог до рівня та якості реалізації наукових проектів вимагає постійного контролю під час управління людськими ресурсами. Це викликано, насамперед, тим, що для реалізації наукових проектів необхідно залучати до команди проекту вчених, які безпосередньо будуть виконувати роботи проекту. Проаналізовано терміни «команда», «команда проекту» та «команда управління проектом» з точки зору управління науковими проектами. Розглянуто порядок формування команди управління проектом та набір персоналу для виконання робіт наукового проекту. Визначено терміни «конфлікт» та «стрес». Означено джерела конфліктів та їх зміст. Розглянуто методи управління конфліктами. Дано визначення терміну «стрес» та виділені його види. Зазначена важливість приділення уваги управлінню людськими ресурсами для забезпечення ефективного, своєчасного та якісного виконання наукового проекту. Запропоновано у науці управління проектами та програмами розвивати напрямок управління конфліктами та стресами команди проекту.*

***Ключові слова:** науковий проект; управління людськими ресурсами; конфлікт; стрес; управління конфліктами*

**Постановка проблеми**

Управління ресурсами в проекті є основною задачею керівника проекту. Важливість цієї задачі полягає в ефективному управлінні та використанні будь-яких ресурсів проекту – часових, вартісних, людських та матеріальних. Головною рисою управління людськими ресурсами в проекті є формування команди та ефективне управління нею.

Фактор людських відносин в управлінні проектами є одним із головних, що впливають на успішне виконання проекту [1-3].

До людських ресурсів проекту належать усі виконавці проекту, а саме: керівник, команда управління проектом та команда проекту. Управління людськими ресурсами проекту включає в себе такі процеси: організаційне планування, комплектування штату та роботу з командою [3-6].

Керівнику проекту доводиться розв'язувати ряд специфічних задач, пов'язаних із мотивацією праці, конфліктами, виконанням, контролем, відповідальністю, комунікаціями, владою, лідерством тощо.

Ефективне вирішення вказаних задач керівником проекту дозволить створювати сприятливі умови для виконання робіт проекту, допомогти перебороти психологічні навантаження в команді проекту, що виникають у процесі пошуку, узгодження і реалізації проектних рішень, дозволить уникнути конфліктів та стресів, що в свою чергу може позначитися на науково-технічному рівні, своєчасному виконанні робіт та якості проекту [2; 6].

**Аналіз останніх публікацій**

У процесі застосування проектного підходу до управління діяльністю наукових установ кожному окрему науково-технічну роботу можна розглядати як окремий науковий проект, який має обмежений час виконання, вартість, визначені вимоги до результату тощо [7].

Наукові проекти є нетрадиційними, оскільки їхніми продуктами є нові знання, одержані в процесі проведення фундаментальних або прикладних наукових досліджень та зафіксовані у формі звітів про науково-дослідну роботу або наукового відкриття тощо.

Виконання наукових проектів – це трудомістка діяльність, в якій більшість часових, матеріальних, трудових та фінансових ресурсів припадає на проведення наукових досліджень з метою отримання наукових та науково-технічних результатів.

Основними виконавцями наукових проектів є вчені [7].

Управління людськими ресурсами проекту включають в себе процеси організації, управління та керівництва командою проекту [1]. Команда проекту складається з людей, яким визначені ролі та сфери відповідальності за виконання проекту. Члени команди проекту можуть мати різноманітні набори навичок, повну або часткову зайнятість та можуть бути долучені або видалені із команди протягом виконання проекту. Незважаючи на те, що членам команди проекту призначені конкретні ролі та сфери відповідальності, участь усіх членів команди

в плануванні проекту та прийнятті рішень є цінною для проекту. Залучення членів команди дозволяє використовувати досвід, що вони мають, при плануванні проекту та укріплюють націленість команди на досягнення результатів проекту.

З метою ефективної реалізації проекту, його керівник має попереджувати конфлікти, що можуть виникати [3; 4]. Для цього керівнику проекту необхідно вміння управляти процесом вирішення конфліктної ситуації до того моменту, як вона переросте у відкрите протиборство.

Для ефективного управління науковими проектами в умовах нестабільної економіки країни необхідно велику увагу приділяти управлінню людськими ресурсами.

### Мета статті

Метою статті є розгляд питання управління людськими ресурсами під час планування та реалізації наукових проектів.

### Виклад основного матеріалу

Створення професійної та злагодженої команди для нового наукового проекту – це є одним із основних завдань керівника проекту на першому етапі його роботи. Це вимагає застосування ряду навичок управління у визначенні, відборі й об'єднанні в команду спеціалістів із різних відділів і організацій [8; 9].

Не дивлячись на наявність докладних планів, та регулярне проведення нарад, на яких обговорюється хід виконання проекту, іноді забезпечити злагоджену роботу команди проекту не вдається. Більшість членів команди проекту, рано чи пізно, розчаровуються в колективній роботі, що може бути викликано виробничими конфліктами, нескінченними та малопродуктивними нарадами та важкою, що не доставляє радості роботою, в той час коли проект безнадійно відстає від календарного плану.

Тому, наведемо базове визначення команди. Команда – це група людей, яка діє в тісній взаємодії один з одним, з метою досягнення результату, за який вони самі несуть взаємну відповідальність [10]. Команди проекту характеризуються ще однією важливою особливістю: вони створюються лише на визначений проміжок часу для досягнення визначеної мети, після чого вони розформовуються.

Команда проекту – група людей, яка діє для досягнення певного результату за визначений проміжок часу.

Команда управління проектом – це частина команди проекту, яка відповідає за виконання операцій з управління та керівництва проектом, таких як ініціація, планування, виконання, моніторинг, контроль та завершення різних фаз проекту.

Для реалізації наукового проекту керівник проекту (директор наукової установи) формує команду проекту, яка відображає наявну організаційну структуру підприємства, та команду управління проектом, в яку залучає спеціалістів із планового, бухгалтерського та кадрового підрозділів.

У процесі планування та реалізації наукового проекту команда проекту має своє розподілення функцій, обов'язків і відповідальності за рішення, що приймаються у процесі його реалізації. На верхньому рівні структури знаходиться менеджер проекту, а на нижніх – виконавці, відділи і фахівці, що відповідають за окремі функціональні сфери [1; 2]. Організаційна структура наукового проекту наведена на рис. 1.

Стратегічна мета реалізації проекту – це основний показник, який сприяє створенню та діяльності команди. Для забезпечення виконання поставлених цілей проекту команда використовує свої організаційні можливості та ресурси проекту.

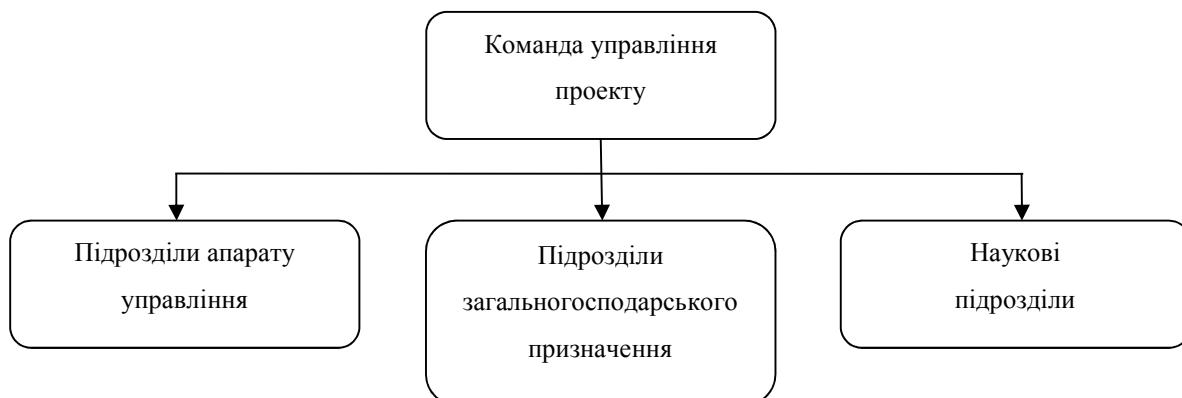


Рисунок 1 – Організаційна структура наукового проекту

Команда проекту є єдиним суб'єктом, який з моменту свого заснування до розформування або трансформації в іншу управлінську команду, створений з метою здійснення процесу життєдіяльності та отримання відповідного результату [8-11].

Особливостями команди проекту є її вплив на створення певного організаційного середовища проекту шляхом: формування цінностей, принципів і норм поведінки персоналу; застосування дій, що спрямовані на забезпечення підкорення єдиній меті та філософії управління проектом.

Отже, тому діяльність щодо формування команди будь-якого проекту доцільно розглядати у такій логічній послідовності (рис. 2).



Рисунок 2 – Послідовність діяльності щодо формування команди проекту

У процесі формування команди проекту керівник проекту повинен здійснити підбір членів команди, які б забезпечували у подальшому:

- відповідність кількісного та якісного складу команди цілям й вимогам проекту;
- ефективну групову роботу з управління проектом;
- психологічну сумісність членів команди і створення активної стимулюючої «внутрішньопроектної» культури;
- розгорнуте внутрішньогрупове спілкування і вироблення оптимальних групових рішень проблем, що виникають під час реалізації проекту [13; 14].

Після завершення процесу формування команди управління наукового проекту набирають персонал, який буде його реалізовувати, а саме: вчених, які будуть створювати наукові результати, тобто нові знання, наукові праці, наукові доповіді, наукові повідомлення про науково-дослідну роботу, монографічні дослідження, наукові відкриття тощо.

До процесу набору персоналу висувають такі ж самі вимоги, як і до попереднього процесу [2 – 4].

Під час реалізації будь-якого проекту можуть виникати ситуації, коли інтереси учасників проекту не збігаються. Це може призводити до виникнення конфліктів, тому набуває великого значення вміння керівника проекту управляти конфліктами.

Конфлікт – це відсутність згоди між двома чи декількома суб'єктами, зіткнення протилежних сторін, сил, які можуть бути конкретними особами

або групами працівників, а також: внутрішній дискомфорт однієї людини [4; 15].

Кожна зі сторін робить все для того щоб була прийнята її точка зору або мета та заважає іншій стороні робити те ж саме.

Конфлікти можуть бути як позитивними, так і негативними.

Позитивним конфлікт можна вважати у разі, якщо він: є основою для початку дискусії з обговорення будь-якого питання; сприяє розв'язанню того чи іншого питання; покращує стосунки між людьми; дає змогу зняти напруженість; дає змогу працівникам повніше розкрити свої можливості.

Негативним конфлікт можна вважати у разі, якщо він: відриває людей від розв'язання важливих питань; викликає почуття невдоволеності в колективі; веде до особистої або групової ізоляції, а також протидіє порозумінню.

Конфліктні ситуації з позитивними результатами мають підтримуватися в команді проекту [3-5].

Структуру конфлікту наведено на рис. 3 [4; 15].

Психологічний конфлікт пов'язаний із психологічними проблемами одного індивідуума (наявністю конкуруючих бажань, бажаннями уникнути негативних результатів тощо).

Соціальний конфлікт – це конфлікт, що виникає між індивідуумами, їх групами, а також системами та підсистемами.

Визначення основних джерел конфлікту наведено у табл. 1. [4; 15].

Завдання керівника проекту полягає у тому, щоб вміти управляти конфліктами, оскільки вони можуть носити конструктивну (спільний пошук розв'язання конфлікту з вигодою для обох сторін) і деструктивну (коли кожен учасник конфлікту залишається при своїй думці) форму [3-5].

Результатом вирішення конструктивних конфліктів є взаєморозуміння учасників конфлікту, що визначає такі можливі випадки розв'язання конфлікту:

- взаємне примирення на об'єктивній основі;
- компроміс, що ґрунтується на частковому задоволенні бажань обох сторін.

В будь-якому випадку, основою примирення повинно бути задоволення вимог обох сторін, викриття неспроможності помилкових претензій, проведення профілактичної та виховної роботи.

Деструктивні конфлікти можуть виникнути на тлі різкої розбіжності поглядів, інтересів людей у результаті невірному розуміння навколишньої проектної реальності.

Перелік факторів, що сприяли б попередженню деструктивних конфліктів:

- наявність ясних цілей;

- вміння уникати непотрібних суперечок;
- вміння слухати інших;
- вміння уникати категоричних заяв;
- залучення всіх зацікавлених сторін;
- приближення інтересів сторін, мотивація;
- уникнення персональних оцінок;
- вміння досягати компромісу та приймати рішення одноголосно.

Управління конфліктом – це цілеспрямована дія на ліквідацію (мінімізацію) причин появи конфлікту або корекцію поведінки учасників [1; 4; 5; 15]. Існує велика кількість методів управління

конфліктами. Згруповано їх можна представити у такому вигляді:

- внутрішньоособовий метод (метод впливу на окрему особу);
- структурні методи (ліквідація організаційних конфліктів);
- міжособові методи або стилі поведінки в конфлікті;
- переговори;
- зворотні агресивні дії.

Загальновідомі п'ять стилів поведінки у конфліктних ситуаціях наведено у табл. 2.

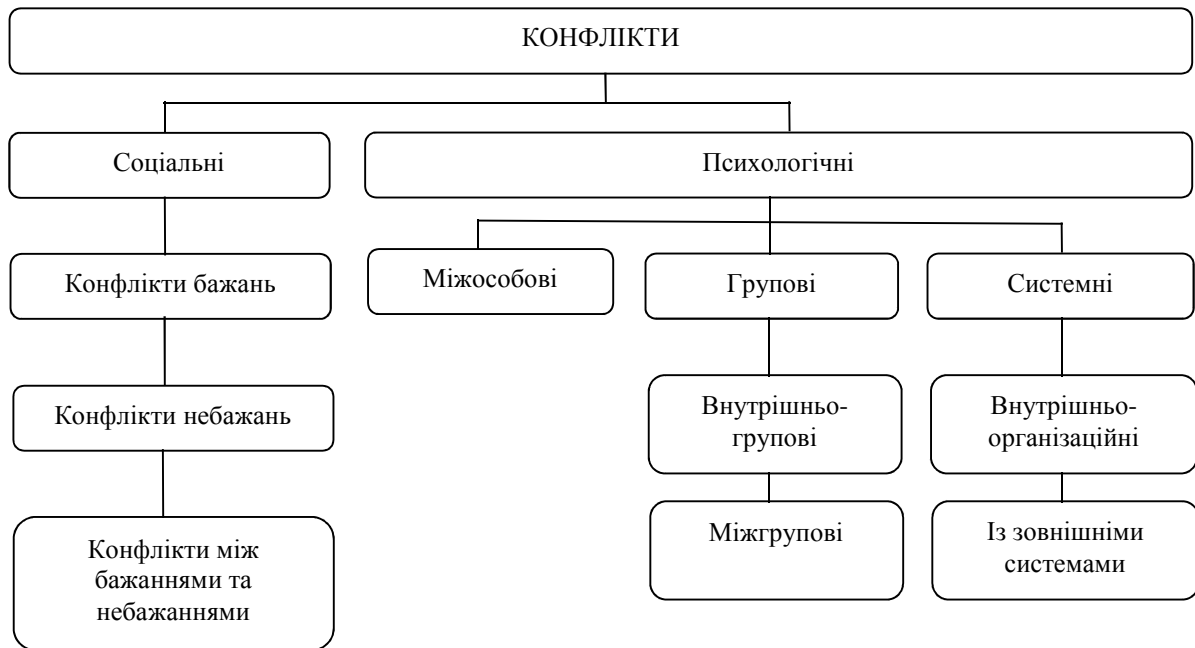


Рисунок 3 – Узагальнена структура конфлікту

Таблиця 1 – Джерела конфліктів у процесі реалізації проекту

| Чергове число | Джерела конфлікту  | Зміст конфлікту   |
|---------------|--|---|
| 1             | Конфлікт через пріоритети в проекті  | Позиції учасників проекту стосовно наслідків робіт і задач суттєво відрізняються                            |
| 2             | Конфлікт через адміністративні процедури   | Конфлікти управлінські і адміністративні щодо того, як управляти проектом                                   |
| 3             | Конфлікт через відмінності поглядів у технічних питаннях, небажання «іти на компроміс» | Непогодження з технічних питань та компромісів  |
| 4             | Конфлікт через людські ресурси   | Конфлікт, що стосується набору персоналу в проектну команду з інших підрозділів                             |
| 5             | Конфлікт через вартість  | Конфлікт з питань формування кошторисів   |
| 6             | Конфлікт через календарний план  | Непогодження у термінах, послідовності і календарного планування проектних задач                            |
| 7             | Міжособовий  | Виникає через різні риси характеру, різний рівень знань, кваліфікаційні параметри, рівні інтелекту і т. ін. |

Таблиця 2 – Поведінки у конфліктних ситуаціях

| Модель               | Результат                             |
|----------------------|---------------------------------------|
| Ухилення             | Тимчасовий результат, що не розв'язує |
| Пристосування        |                                       |
| Компромiс            | Забезпечує розв'язання конфлікту      |
| Форсування           |                                       |
| Розв'язання проблеми |                                       |

*Метод ухилення.* Він базується на тому, що людина намагається відійти від конфлікту, уникнути ситуації, що провокує протиріччя, та уникнути обговорення питання, що призводить до конфлікту.

*Метод пристосування.* Цей стиль характерний при природному небажанні уникнути конфлікту, тобто необхідно стимулювати почуття спільності в колективі.

*Метод компромісу.* Він характеризується прийняттям точки зору іншої сторони, але до певної межі. Керівник проекту може ефективно його використовувати під час офіційних переговорів стосовно контрактів та під час неформальних переговорів з учасниками проекту.

*Метод форсування.* Примушення до прийняття однієї точки зору. Цей стиль ефективний, коли керівник має велику владу над підлеглими.

*Метод розв'язання проблем.* Це визнання розбіжностей у думках та готовність ознайомитися з іншими точками зору, щоб краще зрозуміти причину конфлікту й знайти вихід, прийнятний для всіх. Розв'язання проблеми є синтезом усіх методів управління конфліктами та використовується, коли є досить часу та існує довіра між конфліктними сторонами.

*Розв'язання конфліктів* – це усунення повністю або частково причин, які провокують конфліктну ситуацію.

Успішне розв'язання конфліктів передбачає:

- забезпечення підлеглих конкретними документами про їх обов'язки, постановка завдання, формулювання мети й уточнення лінії поведінки персоналу для її досягнення;
- уважне з'ясування причин поведінки людей;
- відмову від моральних наставлянь та погроз;
- застосування покарання, якщо працівник цього заслуговує;
- пошук виходу з ситуацій, що загострилися, а не з'ясування стосунків;
- не дозволяти іншим виводити себе з рівноваги;
- не припускати боротьби серед підлеглих;

– постійно працювати над правильним викладом думок;

– вчитися уважно слухати.

Конфлікти, що не можуть бути вирішеними та керованими дуже часто призводять до стресів [1; 5].

Стрес – це явище, що пов'язане із психікою людини, з нерівним психологічним або фізичним напруженням та призводить до втрати здоров'я й навіть летального випадку.

Стреси бувають як позитивні, так і негативні.

До позитивних належать:

- підвищення за службою;
- зміна почуття відповідальності;
- комплекси (чи вимкнено світло, чи не залили Вашу квартиру водою).

До негативних можна віднести таке:

- події у особистому житті;
- організаційні фактори (конфлікт ролей (порушення принципу єдиноначальності), невизначене представлення про роботу, нецікава робота, організація робочого місця та часу);

– погані фізичні умови.

На сьогодні застосовують такі методи запобігання стресу:

- розробити систему пріоритету Вашої роботи (обрати головне);
- навчитися говорити «ні», коли досягнете межі, після якої Ви вже не зможете взяти на себе більше роботи;
- навчити Вашого керівника поважати Ваші пріоритети;
- знайти кожний день час для відпочинку;
- навчіть Вашого керівника давати Вам конкретні завдання.

## Висновок

Управління людськими ресурсами є важливим розділом управління проектами в будь-якій галузі.

В діяльності наукових установ – це питання займає ще більш важливе місце у зв'язку з тим, що процес реалізації наукових проектів є трудомістким. Від психологічної атмосфери в команді наукового проекту залежить ефективність, своєчасність та якість виконання його робіт.

У процесі формування команди проекту та набору персоналу необхідно враховувати поняття конфліктів та стресів, а також у разі необхідності застосовувати методи управління конфліктами та стресами.

Отже, в науці управління проектами та програмами необхідно розвивати напрямок управління конфліктами та стресами команди проекту.

## Список літератури

1. Руководство к своду знаний по управлению проектами / Project Management Institute, Inc. [5-е изд.]. – Project Management Institute, Inc. 14 Campus Boulevard Newtown Square, Pennsylvania 19073-3299 USA, 2013. – 586с.
2. Словник-довідник з управління проектами / [ред. С.Д. Бушуєв]. — К. : Видавничий дім «Деловая Украина», 2001. — 640 с.
3. Кабушкин Н.И. Основы менеджмента / Н.И. Кабушкин. – Минск : Изд-во "Новое знание", 2000. – 336 с.
4. Марков Г. Н. Справочник по конфликтологии, общению, менеджменту / Марков Г. Н. – СПб. : Альфа, 2000.
5. Бушуев С.Д. Управление проектами: основы проф. знаний и система оценки компетентности проект. менеджеров (National Competence Baseline, NCB UA Version 3.1) / С.Д. Бушуев, Н.С. Бушуева. – Изд. 2-е. – К.: ІПІДУМ, 2010. – 208 с.
6. Колесникова Е.В. Оценка эффективности командной работы на стадии инициации проектов / Е.В. Колесникова, Д.В. Лукьянов, О.И. Шерстюк // Управління проектами та розвиток виробництва: Збірник наукових праць. – 2015. – №21. – С. 37-42.
7. Тернер Дж. Руководство по проектно-ориентированному управлению [Текст] / Дж. Родни Тернер. – М. : Издательский дом Гребенникова, 2007. – 552 с.
8. Бедрий Д.І. Особливості застосування проектного підходу в діяльності наукових установ державного сектору економіки / Д.І. Бедрий // VI міжнародна конф. «Управління проектами у розвитку суспільства», 21-22 травня 2009р.: тези доп. – К.: КНУБА, 2009. – С.14–15.
9. Бушуев С.Д. Организационное доверие как интегрирующий фактор успеха проектов и программ / С.Д. Бушуев, М.В. Лазарева // Управління проектами та розвиток виробництва: Збірник наукових праць. – 2014. – №20. – С. 11-16.
10. Катаева Є.Ю. Модель розподілу трудових ресурсів за особистісними характеристиками / Є.Ю. Катаева, П.А. Матус // Управління проектами та розвиток виробництва: Збірник наукових праць. – 2014. – №17. – С. 161-167.
11. Мескон, Майкл Х., Альберт Майкл, Хедуори Франклин. Основы менеджмента [Текст] / Майкл Х. Мескон, Майкл Альберт, Франклин Хедуори : пер. с англ. – 3-е изд. – М. : ООО «И. Д. Вильямс», 2012. – 672 с.
12. Бушуєва Н.С. Морфологічна матриця формування команди проекту соціального типу / Н.С. Бушуєва, А.С. Філатов // Управління проектами та розвиток виробництва: Збірник наукових праць. – 2013. – №16. – С. 28-32.
13. Smyth, H., Gustaffson, M., Ganskau, E. The value of trust in project business // International Journal of Project Management. – 2010. – Vol. 28. – Issue 02. – P. 117-129.
14. A Guidebook of Project & Program Management for Enterprise Innovation. – PMAJ. – [Електронний ресурс.] – Режим доступу: <http://www.pmaj.or.jp/ENG/index.htm>.
15. Уткин Э. А. Конфликтология. Теория и практика / Уткин Э. А. – М. : «Тандем» ЭКМОС, 1998.

Стаття надійшла до редколегії 30.09.2015

**Рецензент:** д-р екон. наук, проф. М. П. Сахацький, Одеська державна академія будівництва та архітектури, Одеса.

### Бедрий Дмитрий Иванович

Кандидат технических наук, заместитель директора по научной работе, [orcid.org/0000-0002-5462-1588](http://orcid.org/0000-0002-5462-1588)  
Государственное предприятие «Украинский научно-исследовательский институт радио и телевидения», Одесса

### УПРАВЛЕНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ В НАУЧНЫХ ПРОЕКТАХ

**Аннотация.** Рост требований к уровню и качеству научных проектов требует постоянного контроля в процессе управления человеческими ресурсами. Это вызвано, в первую очередь, тем, что для реализации научных проектов необходимо привлекать в команду проекта ученых, которые непосредственно будут выполнять работы проекта. Проанализированы термины “команда”, “команда проекта” и “команда управления проектом” с точки зрения управления научными проектами. Рассмотрены порядок формирования команды управления проектом и набор персонала для выполнения работ научного проекта. Определены термины “конфликт” и “стресс”. Выделены источники конфликтов и их содержание. Рассмотрены методы управления конфликтами. Дано определение термину “стресс” и выделены его виды. Определена важность обращения внимания на управление человеческими ресурсами для обеспечения эффективного, своевременного и качественного выполнения научного проекта. Предложено в науке Управление проектами и программами развивать направление управления конфликтами и стрессами команды проекта.

**Ключевые слова:** научный проект; управление человеческими ресурсами; конфликт; стресс; управление конфликтами

**Bedrii Dmytro**PhD (Eng.), Deputy Director for Science, *orcid.org/0000-0002-5462-1588*

State Enterprise “Ukrainian Scientific Research Institute of Radio and Television”, Odessa

**HUMAN RESOURCES MANAGEMENT IN SCIENTIFIC PROJECTS**

**Abstract.** Grows of requirements to the level and quality of research projects requires constant monitoring in the management of human resources. This is due, primarily, the fact that in the project team should be involved scientists who will directly perform the work of the project. There were analyzed the terms Team, The project team and Project management team in terms of managing research projects. It was investigated procedure of formation of project management team, and requirement of staff to perform scientific project activities. Terms conflict and stress were determined. It was given determination of term Stress and given its types. Importance of paying attention to human resource management of the project was determined for effective, timely and quality execution of the research project. It is suggested that in science management of projects and programs it is necessary to develop a line of conflict management and stress the project team.

**Keywords:** research project; human resource management; conflict stress; conflict management

**References**

1. *Project Management Body of Knowledge*, (2013). Project Management Institute, Inc., 586.
2. *Bushuev, S.D. (2013). Dictionary on project management: Publishing house «Delovaya Ukraina», 640.*
3. *Kabushkin, N.I. (2000). Osnovyi menedzhmenta: Izd-vo "Novoe znanie", 336.*
4. *Markov, G.N. (2000). Manual on conflictology, communication, management: Alfa.*
5. *Bushuev, S.D., Bushueva, N.S. (2010). Project management: basement of professional knowledge and system of assessment of project managers competence (National Competence Baseline, NCB UA Version 3.1): IRIDIUM, – 208.*
6. *Kolesnikova, E.V., Lukyanov, D.V., Sherstyuk, O.I. (2015). Assessment of effectiveness of team work at the stage of project lunch // Project management and development of manufacture: Collection of scientific papers: (21), 37-42.*
7. *Rodni, Terner Dzh. (2007). Manual on project-oriented management: Publishing house Grebennikova, 552.*
8. *Bedriy, D.I. (2009). Peculiarities of application of project approach to action of scientific institutions of state sector of economic// VI international conf. «Project management in community development»: KNUBA, 14-15.*
9. *Bushuev, S.D., Lazareva, M.V. (2014). Organization trust as integration factor of success of projects and programs // Project management and development of manufacture: Collection of scientific papers, (20), 11-16.*
10. *Kataeva, E.Yu., Matus, P.A. (2014). Model of distribution of labor sources by personal characteristics // Project management and development of manufacture: Collection of scientific papers, (17), 161-167.*
11. *Meskon, Maykl H., Albert, Maykl, Heduori, Franklin. (2012). Asics of management: transl. from engl.: «I. D. Vilyams», 672.*
12. *Bushueva, N.S., Filatov, A.S. (2013). Morphological matrix of team foarmation of social type project // Project management and development of manufacture: Collection of scientific papers, (16), 28-32.*
13. *Smyth, H., Gustaffson, M., Ganskau, E. (2010). The value of trust in project business // International Journal of Project Management, 28, 02, 117-129.*
14. *A Guidebook of Project & Program Management for Enterprise Innovation: PMAJ. – <http://www.pmaj.or.jp/ENG/index.htm>.*
15. *Utkin, E. A. (1998). Conflictology. Theory and practice: «Tandem» EKMOS.*

**Посилання на публікацію**

- APA *Bedrii, D.I. (2015). Human resources management in Scientific projects. Management of Development of Complex Systems, 24, 16 – 22 [in Ukrainian].*
- ГОСТ *Бедрий Д. І. Управління людськими ресурсами в наукових проектах [Текст] / Д. І. Бедрий // Управління розвитком складних систем. – 2015. – № 24. – С. 16 – 22.*