УДК 005.8/.96
DOI: 10.15587/2312-8372.2020.207086

РОЗРОБЛЕННЯ МОДЕЛІ ІНТЕГРОВАНОГО УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ ТА КОНФЛІКТАМИ СТЕЙКХОЛДЕРІВ НАУКОВОГО ПРОЕКТУ В УМОВАХ ПОВЕДІНКОВОЇ ЕКОНОМІКИ

Бедрій Д. І.

Об'єктом дослідження є процеси управління конфліктами та ризиками стейкхолдерів наукового проекту, зокрема командою проекту, основними виконавцями проекту (науковцями) та іншими зацікавленими сторонами, в умовах поведінкової економіки. На сучасному етапі розвитку країни науковці працюють у дуже складних умовах, зокрема: обмеженості ресурсів (матеріальних, людських, фінансових, часових та інших). Складність внутрішніх та зовнішніх процесів наукового проекту та взаємовідносин між його стейкхолдерами призводить до виникнення ризиків та конфліктів, що можуть бути викликані факторами поведінкової економіки. Тому необхідно системно підходити до аналізу зацікавлених сторін наукового проекту, розроблення єдиного підходу до інтегрованого управління ризиками та конфліктами стейкхолдерів наукового проекту в умовах поведінкової економіки.

У роботі запропоновано модель інтегрованого управління ризиками та конфліктами наукового проекту в умовах поведінкової економіки, яка ґрунтується на виконанні наступних етапів:

– проведення ідентифікації стейкхолдерів та пов'язаних із ними ризиків, конфліктів та факторів поведінкової економіки, що можуть виникати в процесі планування та реалізації наукового проекту й мати вплив на нього;

– побудова моделі інтегрованого управління ризиками та конфліктами стейкхолдерів наукового проекту в умовах поведінкової економіки;

– на основі ідентифікованих ризиків, конфліктів та факторів поведінкової економіки проведено моделювання інтегрованого управління ризиками та конфліктами стейкхолдерів наукового проекту в умовах поведінкової економіки.

Розроблена модель інтегрованого управління ризиками та конфліктами стейкхолдерів в умовах поведінкової економіки дозволить аналізувати основні фактори впливу стейкхолдерів, зокрема ризики, конфлікти та фактори поведінкової економіки, на науковий проект. Використання принципів інтегрованого управління різними факторами дозволяють визначити джерела та причини ускладнень, що можуть виникати в науковому проекті, а результати моделювання стануть у нагоді керівнику проекту та його команді в процесі планування та реалізації проекту.

Ключові слова: *науковий проект, стейкхолдер, управління конфліктами та ризиками, фактор поведінкової економіки, інтегроване управління.*

Не є перевиданням

1. Вступ

Проектний підхід успішно впроваджується у світі. На сьогоднішній день існує багато різних методологій управління проектами, які надають ефективні та дієві інструменти для управління проектами. Успішність будь-якого проекту, зокрема й наукового, залежить від задоволення потреб та вимог його стейкхолдерів. Управління стейкхолдерами проекту включає у себе процеси, що необхідні для виявлення людей, груп та організацій, які можуть мати вплив на проект й проекту на них, для аналізу їх очікувань та їх впливу на проект. Крім того, розроблення відповідних стратегій управління для ефективного залучення зацікавлених сторін у прийнятті рішень та виконанні проекту [1, 2].

В цьому напрямі актуальним подальшим розвитком є інтегрування різних напрямів управління, що пов’язані із впливом людських ресурсів та стейкхолдерів, зокрема ризиками, конфліктами та факторами поведінкової економіки стейкхолдерів наукового проекту. Це дозволить забезпечити успішне завершення його реалізації в рамках встановленого часу, бюджету та належної якості.

2. Об'єкт дослідження та його технологічний аудит

Об’єкт дослідження – процеси управління конфліктами та ризиками стейкхолдерів наукового проекту, зокрема командою проекту, основними виконавцями проекту (науковцями) та іншими зацікавленими сторонами, в умовах поведінкової економіки.

У роботі [3] було проаналізовано застосування проектного підходу до управління науковою діяльністю, зокрема були виявлені її особливості та наведені характеристики, що дало змогу надати визначення терміну «науковий проект». Крім того, у [4] були розглянуті фактори поведінкової економіки, які показали, що поведінка людини у реальному житті суттєво відрізняється від ідеальної раціональної поведінки. Також, у зв’язку із тим, що наукові проекти трудомісткі, особливої уваги заслуговують питання ідентифікації кадрових ризиків наукових проектів, які можуть призводити до виникнення конфліктів [5].

У кожного проекту, зокрема наукового, є стейкхолдери, які піддаються впливу проекту або можуть впливати на нього позитивним або негативним чином. Тому спроможність керівника проекту правильно визначати та належним чином управляти всіма зацікавленими сторонами може обумовлювати успіх або невдачу проекту. Отже, є перспективним розроблення ефективних та дієвих інструментів для інтегрованого управління ризиками та конфліктами наукового проекту в умовах поведінкової економіки.

3. Мета та задачі дослідження

Мета дослідження – розроблення моделі інтегрованого управління ризиками та конфліктами наукового проекту в умовах поведінкової економіки. Це спрямовано на забезпечення успішності реалізації наукового проекту в рамках встановленого часу, затвердженого бюджету та отримання наукового продукту належної якості.

Для досягнення поставленої мети необхідно виконати такі задачі:

1. Виявлення стейкхолдерів наукового проекту та ідентифікація кадрових ризиків, конфліктів та факторів поведінкової економіки, що пов'язані із ними.

2. Обґрунтувати необхідність інтеграції управління ризиками та конфліктами стейкхолдерів в умовах поведінкової економіки.

3. Здійснити моделювання інтеграції управління ризиками, конфліктами та факторами поведінкової економіки, яка пов'язані зі стейкхолдерами наукового проекту.

4. Дослідження існуючих рішень проблеми

Керівництво до зводу знань з управління проектами [1] надає рекомендації щодо управління проектом в цілому з точки зору кожної окремої галузі знань, зокрема управління ризиками та стейкхолдерами. А у [2] визначені індивідуальні компетенції, які необхідні для управління проектами, програмами та портфелями. Але дані документи не мають рекомендацій та вимог щодо управління конфліктами та врахування факторів поведінкової економіки.

Багато вчених приділяли особливої уваги дослідженню людських ресурсів у будь-якій діяльності, зокрема в проектній. У роботі [6] запропоновано теорію стейкхолдерів, в якій досліджено, що стейкхолдери мають суттєвий вплив на будь-яку діяльність, досягнення мети та задоволення потреб. Це дослідження більш детально розглядає ідентифікацію стейкхолдерів та визначення їх цінностей, але ризики, конфлікти та фактори поведінкової економіки враховані не були.

У роботі [7] автори проводять паралелі між технічною та людською складовими управління проектами та дістали висновку, що головною рисою успішного проекту є людський ресурс, який може у більшому ступені мати як негативний, так і позитивний впливи на реалізацію проекту. У роботі були виділені лише ризики та конфлікти, але поведінкові фактори не були враховані.

Автори у [8, 9] запропонували враховувати креативну та соціальну складові людини для забезпечення успішності діяльності та якісної комунікації. Це може стати підґрунтям для розроблення нової моделі інтегрованого управління.

У роботах [10, 11] наведено комплексну методологію ризик-менеджменту в будь-якій діяльності, зокрема проектній, які можуть стати основою для аналізу ризиків в наукових проектах.

Запропонована нова компонента методології управління проектами, зокрема управління конфліктами наукового проекту [12], яка включає у себе процеси планування управління конфліктами проекту, ідентифікації конфліктів, аналізу конфліктів, планування реагування на конфлікти, здійснення реагування на конфлікти та моніторингу конфліктів. Впровадження цих процесів дозволить керівнику проекту та його команді брати на себе усвідомлений та контрольований ризик щодо виконання проекту з метою створення цінності. Це дослідження можна врахувати в процесі інтеграції галузей знань управління проектами таких, як ризики та конфлікти з урахуванням факторів поведінкової економіки.

Дослідження емоційного інтелекту, як драйвера розвитку проривних компетенцій у проекті [13] є одним із факторів поведінкової економіки та може бути врахований в процесі ідентифікації їх в наукових проектах.

У роботі [14] досліджено сучасні підходи до формування «поведінкової економіки», її специфіки з точки зору процесів прийняття рішень в управлінні проектами та аномалій, які впливають на ці процеси. Наведено змістовну модель діагностики застосування моделей та методів управління проектами у «поведінковій економіці». Досліджено патерни поведінки проектних менеджерів при створенні продукту проекту та управлінні проектами. Такі патерни дозволять визначити вузькі місця у застосуванні сучасних методологій управління проектами в умовах «поведінкової економіки».

Можливості застосування принципів поведінкової економіки в будь-якій сфері діяльності, зокрема в науковій, були проаналізовані у роботах [4, 15] та виявили, що ірраціональна поведінка людини може привести до неуспіху. Крім того, у роботах [16, 17] були ідентифіковані фактори поведінкової економіки. Ці дослідження можуть стати основою для ідентифікації факторів поведінкової економіки в наукових проектах.

Таким чином, за результатами проведеного аналізу наукових праць можна зробити висновок, що у більшості випадків успішна реалізація проекту та задоволення потреб його стейкхолдерів залежить від навичок й вмінь команди проекту. Крім того, важливим фактором є професійні й компетентністні здібності та лідерські якості керівника проекту, а також його спроможність уникати або запобігати впливу ризиків, конфліктів та факторів поведінкової економіки. Тому є необхідність розроблення моделі інтегрованого управління ризиками та конфліктами наукового проекту з урахуванням факторів поведінкової економіки.

5. Методи досліджень

Передбачається, що побудова моделі інтегрованого управління ризиками та конфліктами наукового проекту в умовах поведінкової економіки, ґрунтується на виконанні наступних етапів:

1. Проводиться ідентифікація стейкхолдерів та пов’язаних із ними ризиків, конфліктів та факторів поведінкової економіки, що можуть виникати в процесі планування та реалізації наукового проекту та мати вплив на нього.

2. Будується модель інтегрованого управління ризиками та конфліктами стейкхолдерів наукового проекту в умовах поведінкової економіки.

3. На основі ідентифікованих ризиків, конфліктів та факторів поведінкової економіки проводиться моделювання інтегрованого управління ризиками та конфліктами стейкхолдерів наукового проекту в умовах поведінкової економіки.

Оскільки, стандарт управління проектами [1] містить у собі детально викладені ключові поняття та міркування щодо адаптації процесів управління проектами, а також стосовно застосування інструментів та методів при здійсненні проектів. Тому необхідно провести інтеграцію декількох галузей знань для більш ефективного управління науковим проектом. Крім того, проектний менеджмент розглядає особу, що приймає рішення, як раціональну людину, але в умовах сьогодення науковці все більше уваги приділяють вивченню ірраціональної поведінки людини, зокрема, яка діє в умовах ризику, невизначеності та конфліктності.

6. Результати досліджень

Для побудови моделі інтегрованого управління ризиками та конфліктами наукового проекту в умовах поведінкової економіки одним із перших завдань є ідентифікація стейкхолдерів, ризиків, конфліктів та факторів поведінкової економіки, що пов'язані з їх діяльністю або бездіяльністю.

Ідентифікація стейкхолдерів – це процес регулярного виявлення зацікавлених сторін проекту, а також аналіз та документування вагомої інформації про їх інтереси, залучення, взаємозалежності, вплив та потенційний вплив на успіх проекту [1]. Результати ідентифікації стейкхолдерів наведемо на рис. 1.

Рис. 1. Стейкхолдери наукового проекту

Наступним етапом проведемо ідентифікацію кадрових ризиків наукового проекту. Складність управління кадровими ризиками обумовлена тим, що багато видів кадрових ризиків неочевидні, оскільки пов'язані із людськими ресурсами, в основі яких знаходиться природа та сутність особистості, яка є самим складним об'єктом управління [5, 10].

Отже, кадрові ризики – це ризики, що пов'язані із набором персоналу проекту, залученням до певних видів робіт, організацією його роботи у команді, розвитком, мотивацією та іншими напрямками кадрової роботи [10, 11]. Управління кадровими ризиками починається на етапі планування проекту та управління людськими ресурсами проекту та охоплює всі етапи життєвого циклу проекту [1, 5, 11].

До джерел виникнення кадрових ризиків можна віднести зовнішнє та внутрішнє середовище проекту. Основними причинами виникнення кадрових

ризиків є неповнота або недостовірність інформації, сприйняття інформації та можливість прийняття неправильного рішення керівником або виконавцем, відсутність або низький рівень залученості персоналу до робіт проекту [1, 5]. Ризики персоналу виникають внаслідок проявів професійних, ділових і особистісних якостей персоналу підприємства й містять у собі такі види, як психофізіологічні, особистісні, комунікативні, моральні, освітні, професійно-кваліфікаційні ризики й ризики неблагонадійності.

Результати ідентифікації кадрових ризиків наукового проекту представлені у вигляді табл. 1 [5].

Таблиця 1

Загальна характеристика кадрових ризиків наукового проекту

Позначення групи кадрових ризиків (R)	Назва групи кадрових ризиків	Причини виникнення групи кадрових ризиків
R1	Ризики, що пов'язані із кадровою політикою	Помилки при розробленні напрямків управління персоналом, недостатнє обґрунтування пріоритетів проекту, помилкова постановка мети проекту та неточне доведення конкретних задач персоналу проекту
R2	Ризики, що пов'язані із проблемами кадрового забезпечення	Помилки при підборі персоналу, розробленні документації проекту, плануванні строків та бюджету проекту, недостатня кваліфікація персоналу, перевантаження, втома та хвороба
R3	Ризики, що пов'язані із неефективною системою мотивації та стимулювання	Незадовільні умови праці, незадоволені потреби та цілі, недостатня увага підвищенню кваліфікації, відсутність матеріального та нематеріального заохочення, компенсаційних виплат
R4	Ризики, що пов'язані із конфіденційністю інформації в проекті	Неправомірне збирання, розголошення або використання конфіденційної інформації стосовно проекту

За допомогою інструменту, що запропонований у [12], проведемо ідентифікацію конфліктів у науковому проекті. Метою управління конфліктами наукового проекту є максимальне підвищення ймовірності його успішного завершення шляхом підвищення ймовірності виникнення позитивних конфліктів та підсилення їх впливу; зниження ймовірності виникнення негативних конфліктів та послаблення їх впливу. Виходячи із цього, були ідентифіковані основні типи конфліктів під час планування та реалізації наукових проектів, які наведені у вигляді табл. 2 [18].

З метою зниження впливу ірраціональної поведінки стейкхолдерів пропонується застосовувати принципи поведінкової економіки в управлінні науковими проектами.

Вивчення поведінкової економіки ґрунтується на проведенні експериментальних спостережень, різноманітного виду досліджень, опитувань, тестувань, але останнім часом все частіше застосовують економетричний аналіз

даних, що були зібрані у ході польових досліджень [4, 15, 17].

Таблиця 2

Основні типи конфліктів проекту

Позначення типу конфлікту (К)	Типи конфліктів	Сутність конфлікту
К1	Конфлікти через особисті стосунки	У випадку коли ті, хто приймають рішення, мають особисті стосунки з тими, кого ці рішення стосуються (члени родини, рідні, друзі), для забезпечення об'єктивності та обмеження впливу особистих стосунків (інтересів як позитивних, так і негативних) необхідно уникати участі в прийнятті цих рішень. Основною причиною цих конфліктів у наукових колективах є правонаступництво посад, зокрема керівних
К2	Конфлікти через обіймання декількох посад (ролей) у науковому колективі	Такі конфлікти посадових інтересів (справжні, потенційні та уявні) можна вирішити шляхом уникнення ухвалення рішення, яке могло б завадити врівноваженим, об'єктивним судженням та висновкам, наприклад, приверненням колегіальної уваги до можливої упередженості та необ'єктивності
К3	Конфлікти, які виникають через використання ресурсів наукової установи	У випадку, коли цілі та завдання наукового проекту та окремого члена його команди збігаються (наприклад, наукова публікація, аналітична записка тощо), ресурси проекту можуть бути використані. У інших випадках це може стати причиною конфлікту у команді наукового проекту
К4	Конфлікти, що виникають через матеріально-фінансові інтереси	Члени команди наукового проекту, використовуючи право інтелектуальної власності, мають право укладати угоди та вільно продавати свої праці, створені у рамках своєї наукової діяльності, не спричиняючи при цьому конфлікту інтересів, якщо це не перешкоджає виконанню основних обов'язків
К5	Конфлікти, що виникають через залучення до діяльності поза основною науковою організацією	Останнім часом наукові колективи та їх окремі наукові працівники все активніше співпрацюють та мають ділові відносини із різними державними установами та приватним сектором, з державними та приватними науковими фондами, які підтримують їх дослідження та використовують знання й досвід. Така співпраця є соціально та економічно вигідною та прибутковою
К6	Конфлікти зобов'язань, які виникають стосовно співвідношення витраченого часу й обов'язків та зобов'язань у науковій організації	Такий тип конфліктів може виникати у тому випадку, коли діяльність поза науковою організацією перетинається із діяльністю у ній та перешкоджає виконанню зобов'язань за основним місцем роботи. Головною проблемою цих конфліктів є погіршення морально-психологічного стану науковця, зокрема вони можуть призвести до втоми, стану постійного стресу, зниження працездатності

Основоположним в теорії поведінкової економіки є відмова від теорії традиційної раціональної поведінки та аналіз ірраціональної складової поведінки економічних агентів. Адже для цього необхідно зрозуміти та вивчити ірраціональне зерно, яке стоїть за людськими почуттями, думками та вчинками.

На підставі усіх досліджень, що проводяться, біхевіористи приходять до висновку, що люди приймають різного роду управлінські рішення, які не завжди відповідають моделі раціонального вибору.

Біхевіористи припускають, що завдяки аналізу психологічних аспектів прийняття рішень можна прогнозувати поведінкові помилки, що можуть бути допущені індивідами, та проаналізувати вплив розумових станів індивідів на їх поведінку при прийнятті важливих управлінських рішень [15, 16].

Результати ідентифікації факторів поведінкової економіки наведені у табл. 3.

Таблиця 3

Фактори поведінкової економіки в управлінні науковими проектами*

Позначення фактору (BEF)	Найменування фактору	Сутність фактору
1	2	3
BEF1	Епістемічна самовпевненість	Небажання людини визнати, що людські знання обмежені, зокрема: люди переоцінюють свої знання та недооцінюють невизначеність, звужуючи діапазон можливих невизначених ситуацій, тому багато людей схильні до «тунельного» та «вузького» мислення
BEF2	«Якірування»	Прийняття управлінських рішень на основі перших отриманих даних, зокрема лежить свідомо або несвідомо встановлений міцний умовно-рефлекторний зв'язок
BEF3	Ефект Даннінга-Крюгера	Прийняття помилкових рішень некомпетентними людьми, які не здатні усвідомити це через занадто велику впевненість у власних знаннях та компетенції
BEF4	Прокрастинація	Відкладання справ «на потім», як правило, справ найбільш складних, що має негативні наслідки – невиконана вчасно робота та негативні деструктивні емоції – почуття провини, сором, злість
BEF5	Емоційний стан	Може мати великий вплив на вибір людини, зокрема: у психологічно «гарячих» станах, таких як гнів, страх, захоплення, збудження тощо, індивіди спроможні приймати необдумані рішення. Напроти, у «холодних» станах – спокою, холоднокровності, тверезих роздумів тощо – людина спроможна до вироблення зважених рішень
BEF6	Помилки оптимізму та песимізму	Помилка оптимізму робить людей зайво самовпевненими при прийнятті рішень. Сутність її – у недооцінці ймовірності настання небажаних подій, що спроможні нанести людині серйозної, дуже часто непоправної шкоди. Існує й протилежна помилка – песимізму, яка робить людей, найбільш, невпевненими у собі, змушуючи їх перебільшувати ймовірності настання небажаних подій

Продовження таблиці 3

1	2	3
BEF7	«Ілюзія об'єктивності»	Підсвідома необ'єктивність присутня у кожної людини та дуже часто вона суперечить проголошеним цінностям. Людина, навіть виходячи із кращих спонукань, у процесі прийняття рішень знаходиться під впливом неусвідомлених думок та почуттів
BEF8	Перфекціонізм	Впевненість у можливості досягнення найкращого результату, прагнення довести кожну дію до надмірно високих результатів, скрупульозність, концентрація на помилках, сумніви в якості виконання робочих завдань; сприйнятливість до критики, дисбаланс в оцінці себе та інших
BEF9	Конфлікт інтересів	Ситуація, за якої особиста зацікавленість співробітника може мати вплив на процес прийняття рішень та нанести втрат інтересам суспільства або компанії, що є працедавцем співробітника
BEF10	Надлишкове фінансування задач	Прийняття неправильного або незваженого рішення будь-яким учасником наукового проекту про витрату наявних коштів на задачі, які не мають стратегічного значення, але є важливими для виконання, на етапі поточних робіт
BEF11	Переоцінка грошових ресурсів	Завищення необхідних ресурсів будь-яким учасником наукового проекту при запиті на фінансування кожної окремої задачі проекту
BEF12	Розсіювання цілей	Перетягування або розсіювання уваги учасниками наукового проекту від стратегічних цілей проекту
BEF13	Непродуктивні комунікації	Неможливість будь-яким учасником проекту знайти спільну мову із іншими в процесі його планування та реалізації. Невиконання плану комунікацій в науковому проекті, що можуть сприяти неуспішності проекту та виникненню ризиків, невизначеності та конфліктності
BEF14	Егоцентризм	Зосередженість учасника проекту на власних цілях, прагненнях та переживаннях і неспроможність внаслідок цього сприймати іншу людину як відмінну від себе особистість. Така поведінка в науковому проекті може привести до виникнення ризиків, невизначеності та конфліктності, а також втрати ресурсів (людських, матеріальних, часових), невиконання робіт проекту тощо

Примітка: * – побудовано на основі даних [4, 15–17]

Ризики, конфлікти та поведінка будь-якого стейкхолдера наукового проекту, як і будь-якого іншого, може призвести до зриву його реалізації або до своєчасного та якісного його завершення. Тому пропонується розроблення моделі інтегрованого управління ризиками та конфліктами стейкхолдерів в умовах поведінкової економіки, яку представимо у вигляді рис. 2.

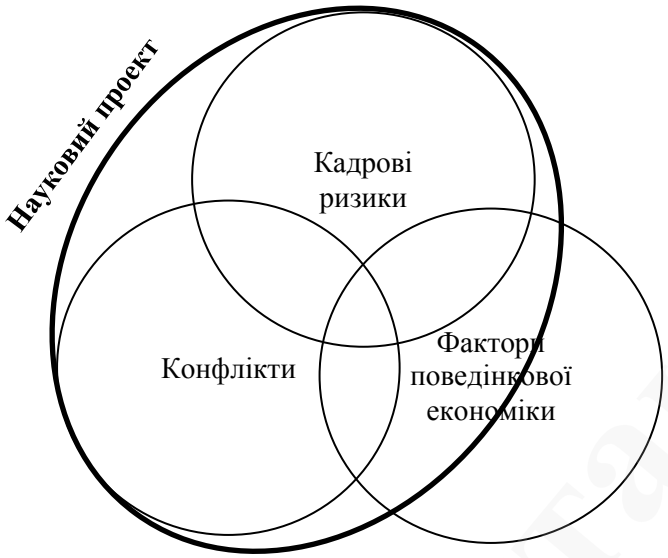

Рис. 2. Модель інтегрованого управління ризиками та конфліктами стейкхолдерів наукового проекту в умовах поведінкової економіки

На підставі інформації, що наведена на рис. 1 та у табл. 1–3 можна навести відповідність стейкхолдерів та їх ризиків, конфліктів та факторів поведінкової економіки, які можуть призвести до зриву реалізації наукового проекту (рис. 3).

Таким чином, ідентифікація стейкхолдерів наукового проекту та їх ризиків, конфліктів та факторів поведінкової економіки дала можливість змоделювати інтегроване управління ризиками та конфліктами стейкхолдерів наукового проекту в умовах поведінкової економіки. Ці результати стануть у нагоді керівнику проекту та його команді в процесі його планування та реалізації.

Тільки для ознайомлення

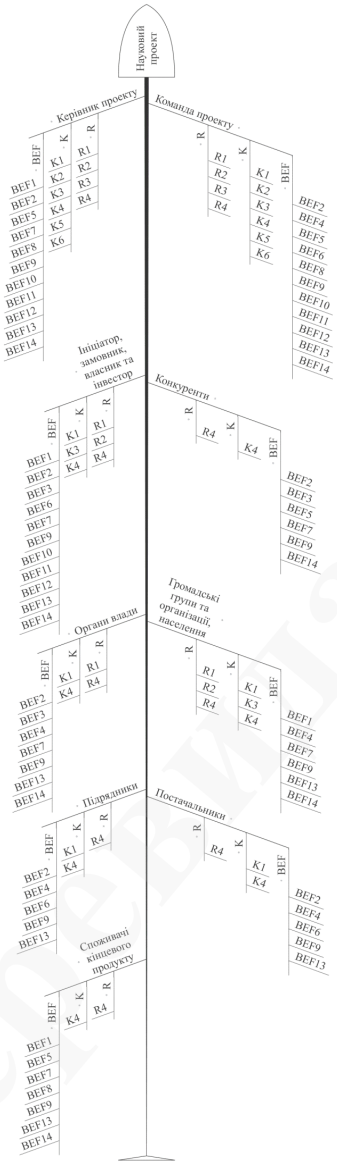

Рис. 3. Моделювання інтегрованого управління ризиками та конфліктами стейкхолдерів наукового проекту в умовах поведінкової економіки

7. SWOT-аналіз результатів досліджень

Strengths. Розроблена модель інтегрованого управління ризиками та конфліктами стейкхолдерів в умовах поведінкової економіки дозволяє аналізувати основні фактори впливу стейкхолдерів, зокрема ризики, конфлікти та фактори поведінкової економіки, на науковий проект.

Використання принципів інтегрованого управління різними факторами дозволяють визначити джерела та причини ускладнень, що можуть виникати в науковому проекті, а результати моделювання стануть у нагоді керівнику проекту та його команді в процесі його планування та реалізації.

Weaknesses. На даному етапі дослідження відсутній єдиний підхід до інтегрованого управління ризиками, конфліктами та факторами поведінкової економіки стейкхолдерів наукового проекту, який би комплексно характеризував успішність реалізації такого проекту. Це за певних умов може ускладнювати ідентифікацію та аналіз впливу стейкхолдерів.

Opportunities. Запропонована модель інтегрованого управління ризиками та конфліктами стейкхолдерів в умовах поведінкової економіки дозволяє наступне:

– провести ідентифікацію стейкхолдерів наукового проекту та їх ризиків, конфліктів й факторів поведінкової економіки на етапі його планування;

– визначити вплив ризиків, конфліктів та факторів поведінкової економіки на стейкхолдерів наукового проекту, що будуть основою для розробки єдиного підходу до інтегрованого управління ризиками та конфліктами стейкхолдерів наукового проекту в умовах поведінкової економіки.

Threats. Досягнення успішності наукового проекту можливе за умови інтегрованого управління ризиками, конфліктами та факторами поведінкової економіки.

8. Висновки

1. В рамках дослідження виявлено стейкхолдерів наукового проекту та проведено ідентифікацію кадрових ризиків, конфліктів та факторів поведінкової економіки, що пов'язані із ними. Такий підхід дозволяє швидко проаналізувати основні фактори впливу на стейкхолдерів наукового проекту на етапі його планування.

2. Обґрунтовано необхідність інтеграції управління ризиками та конфліктами стейкхолдерів в умовах поведінкової економіки. Це дозволить комплексно планувати управління ризиками, конфліктами та факторами поведінкової економіки стейкхолдерів для успішного завершення наукового проекту.

3. Здійснено моделювання інтеграції управління ризиками, конфліктами та факторами поведінкової економіки, яка пов'язані із стейкхолдерами наукового проекту. В результаті цього була розроблена модель інтегрованого управління ризиками та конфліктами стейкхолдерів наукового проекту в умовах поведінкової економіки, яка об'єднала у собі окремі галузі знань проектного менеджменту. Цей результат дозволив отримати дієвий інструмент для комплексного управління ризиками, конфліктами та факторами поведінкової економіки стейкхолдерів, який стане у нагоді в процесі вивчення ірраціональної поведінки зацікавлених сторін будь-якого проекту.

Література

1. *A Guide to the Project Management Body of Knowledge* (2017). PMBOK® Guide, PMI, 574.

2. *International Project Management Association* (2015). Individual Competence Baseline for Project, Programme & Portfolio Management, 415.

3. Bedrii, D. I. (2017). *Osoblyvosti proektno-oriientovanoho upravlinnia naukovymy proektamy*. Project, Program, Portfolio Management. Odesa: ONPU, 2, 15–18.

4. Bedrii, D. I. (2019). *Ohliad faktoriv povedinkovoi ekonomiky v upravlinni naukovymy proektamy*. Project, Program, Portfolio Management. Odesa: ONPU, 1, 14–18.

5. Danchenko, O. B., Bedrii, D. I., Semko, I. B. (2017). Identyfikatsiia kadrovykh ryzykiv naukovykh proektiv. *Upravlinnia proektamy ta rozvytok vyrobnytstva, 4 (64),* 18–24.

6. Freeman, R. E., Harrison, J. S., Wicks, A. C., Parmar, B. L., de Colle, S. (2010). *Stakeholder Theory: The State of the Art*. Cambridge University Press, 300.

doi: http://doi.org/10.1017/cbo9780511815768

7. Demarko, T., Lister, T. (2005). *Chelovecheskii faktor: uspeshnye proekty i komandy*. Saint Petersburg: Simvol-Plius, 200.

8. Strack, R., Caye, J.-M., Carsten von der Linden, Haen, P., Abramo, F. (2013). *Creating People Advantage. Lifting HR Practices to the Next Level.* Available at: https://image-src.bcg.com/Images/Creating_People_Advantage_Oct_2013_tcm9-91995.pdf

9. Dayton, D. (2011). *Communicating quality: the social construction of management and leadership.* Mason: ALEF Consulting.

10. Smith, P. G., Merritt, G. M. (2002). *Proactive risk management*. New York: Productivity Press, 246.

11. Thamhain, H. (2013). Managing Risks in Complex Projects. *Project Management Journal, 44 (2),* 20–35. doi: http://doi.org/10.1002/pmj.21325

12. Danchenko, O. B., Bedrii, D. I., Semko, I. B. (2019). Conflict management of scientific project. *Bulletin of NTU «KhPI». Series: Strategic Management, Portfolio, Program and Project Management, 2 (1327),* 28–35. doi: http://doi.org/10.20998/2413-3000.2019.1327.5

13. Bushuyev, S., Bushuiev, D. (2017). Emotional Intelligence – The Driver of Development of Breakthrough Competences of the Project. *Proceedings 30th IPMA World Congress – Breakthrough competences for managing change*. Astana, 8–14. doi: http://doi.org/10.1109/stc-csit.2017.8099418

14. Bushuiev, S. D., Bushuiev, D. A., Yaroshenko, R. F. (2018). Upravlinnia proektamy v umovakh «povedinkovoi ekonomiky». *Upravlinnia rozvytkom skladnykh system, 33,* 22–30. Available at: http://urss.knuba.edu.ua/files/zbirnyk-33/5.pdf

15. Iakovleva, E. A. (2016). Analiz vozmozhnostei ispolzovaniia principov povedencheskoi ekonomiki dlia priniatiia effektivnykh upravlencheskikh reshenii. *Sovremennye tekhnologii upravleniia, 5 (65).* Available at: https://sovman.ru/article/6504/

16. Taleb, N. N. (2015). *Chernii lebed. Pod znakom nepredskazuemosti*. Moscow: KoLibri, 736.

17. Sepeda Huaman, D. F., Danchenko, O. B. (2019). Vdoskonalenyi metod PESTLE-analizu zovnishnoho seredovyshcha proektiv. *Upravlinnia proektamy u rozvytku suspilstva. Upravlinnia proektamy v umovakh ochikuvannia hlobalnykh zmin.* Kyiv: KNUBA, 96–98.

18. Bedrii, D. I. (2018). Identyfikatsiia konfliktiv u naukovykh proektakh. *Project, Program, Portfolio Management.* Odesa: ONPU, 2, 17–20.