

**Молоканова Валентина Михайлівна**

Доктор технічних наук, професор, професор кафедри менеджменту та управління проектами, [orcid.org/0000-0002-4353-4948](https://orcid.org/0000-0002-4353-4948)

Дніпропетровський регіональний інститут державного управління Національної академії державного управління при Президентові України, Дніпро

**Гордєєва Інна Олександрівна**

Кандидат технічних наук, доцент, доцент кафедри економіки та менеджменту, [orcid.org/0000-0002-2019-2527](https://orcid.org/0000-0002-2019-2527)

Дніпровський національний університет залізничного транспорту ім. академіка В. Лазаряна, Дніпро

## СИСТЕМНИЙ ПІДХІД ДО УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ В УМОВАХ ПОВЕДІНКОВОЇ ЕКОНОМІКИ

***Анотація.** Поведінка людини найчастіше є причиною невдач в управлінні проєктами. Поведінкова економіка має міждисциплінарний характер і допомагає виявити психологічну основу прийняття проєктним менеджером рішень, які приводять до успіху або невдач у проєктах. Домінуючою для аналізу людської поведінки в проєктному управлінні продовжує залишатися особистість проєктного менеджера, проєктні команди і особливе проєктне оточення. Стаття може представляти інтерес вчених і практиків проєктного менеджменту. Результати роботи полягають в узгодженні принципів стандартів управління проєктами РМВоК анонсованої 7 редакції, ISO 21500, ISO / IEC 15288 з принципами підходу управлінської економіки. Забезпечення системної інтеграції на основі м'якого системного підходу управління, дає змогу більш повно врахувати людський фактор при прийнятті рішень і служити інструментом реалізації принципів поведінкової економіки. Виконано порівняльний аналіз жорсткого і м'якого системного підходів і ідентифіковані їх основні відмінності. Ефективна інтеграція вимагає організаційних, адміністративних і поведінкових навичок в управлінні людьми. Принцип новаторського підходу, принцип гнучкості до змін, принцип об'єднаної компенсації і принцип об'єднаної цінності складають чотири принципи інтеграції. У роботі набули подальшого розвитку методологічні підходи обґрунтування створення та подальшого формування унікального ментального простору проєктної діяльності шляхом забезпечення використання методів і підходів поведінкової економіки. Отримані результати спрямовані на вдосконалення методичних підходів прийняття рішень у проєктній діяльності на основі забезпечення реалізації принципів поведінкової економіки. Забезпечення принципів і послідовності дій щодо інтеграції проєкту спрямовані на збільшення кількості успішно реалізованих проєктів.*

**Ключові слова:** поведінкова економіка; прийняття рішень; управління проєктами; інтеграція проєкту; ISO 21500; ISO / IEC 15288; РМВоК

### Вступ

Наразі не можна не враховувати поведінкову економіку, оскільки поведінковий підхід дає змогу виявити глибинні мотиви діяльності суб'єктів різних масштабів: від індивіда і окремих організацій до ринків і цілих регіонів. Управління проєктами, як міждисциплінарна наука, не залишається осторонь від цих сучасних тенденцій [1 – 3].

У класичній економічній теорії рішення людей в різних економічних ситуаціях зазвичай асоціюються з егоїстичною максимізацією прибутку. Дотепер в економіці прийнято було вважати, що розумне обґрунтування прийняття рішення не повинно залежати від емоцій, особистих почуттів або набутого досвіду. Якщо ж людина поводить

інакше, ніж це прогнозує класична економічна теорія – це вважалося ірраціональною поведінкою. Однак сучасні дослідження людської діяльності продемонстрували, що не існує людини, яка повністю відповідає цим критеріям [4]. Тому можна вважати, що людина найчастіше приймає рішення ірраціонально: під впливом особистих емоцій, почуттів, або моральних норм [5].

### Аналіз літературних даних і постановка проблеми

Робота Нобелівського лауреата з економіки 2017 року Річарда Талера «Нова поведінкова економіка» [5] критикує концепцію раціональної економічної поведінки. Поведінкова економіка

(behavioral economics) – відносно нова наука і навчальна дисципліна, яка має здебільшого міждисциплінарний характер і перебуває на стику двох наук – психології та економіки, допомагає виявити психологічну основу прийняття людиною рішень.

Зараз не можна не брати до уваги поведінкову економіку, оскільки цей підхід дає змогу виявити глибинні мотиви діяльності суб'єктів різних масштабів: від індивіда і організацій до ринків і цілих регіонів.

Управління проектами, як міждисциплінарна наука, не залишається осторонь сучасних тенденцій. Більш того, в проектному менеджменті протягом останніх років стабільно відбувалося зростання важливості «м'яких компонентів», що пов'язано з визначальною роллю особистості в проектному управлінні. Ця людська сторона управління проектами стала набагато важливішою в останні роки не тільки на практиці, але і в наукових дослідженнях з управління проектами [6].

Домінуючою для аналізу людської поведінки в проектному управлінні продовжує залишатися особистість проектного менеджера, проектні команди і особливе проектне оточення [2 ;7].

Об'єкт дослідження – процес прийняття рішень проектним менеджером з урахуванням поведінкової економіки.

Предмет дослідження – методи і принципи прийняття рішень з управління проектами, програмами і портфелями проектів та вплив на них поведінкової економіки.

### **Мета і завдання дослідження**

Мета – дослідити принципи прийняття рішень в управлінні проектами і вплив на них поведінкової економіки.

Завдання дослідження:

1. Визначити вплив поведінкової економіки на управління проектами як системи.
2. Провести порівняльний аналіз методів жорсткого і м'якого системного підходів при плануванні і прийнятті рішень з точки зору поведінкової економіки.
3. Розробити принципи і послідовність дій щодо інтеграції проекту і вплив на них поведінкової економіки.

### **Матеріали і методи дослідження**

У процесі написання статті використано: поведінковий підхід, системний підхід, методи прийняття рішень, евристичні методи, м'який системний підхід, жорсткий системний підхід, логіко-структурний підхід, інтеграція.

## **Виклад основного матеріалу**

### **Результати дослідження**

Оскільки основними об'єктами перетворень у проектах є штучні і природні системи, методологія управління проектами спирається на теорію систем і використовує системний підхід. Системний підхід потрібен, щоб не тільки розробити цілісну структуру проекту, але також, щоб через системні питання, які розглядають проект загалом, найбільш повно визначити кінцевий продукт або послугу.

З позицій системного підходу будь-який проект завжди реалізує не тільки безпосередню мету проекту, але і пов'язаний з метою більш високого рівня – аж до місії існування системи. Системна інтеграція об'єднує разом різні ініціативи, інтереси і результати, а також організовує їх координацію і контроль для досягнення цілей і успіху проекту.

Використання стандарту ISO / IEC 15288 «Управління життєвим циклом – Процеси життєвого циклу систем» [8], відкриває нові можливості для управління інтеграцією в проекті на основі системного та процесного підходів. Стандарт стосується систем, що створені людиною, які включають такі елементи: апаратне забезпечення, програмне забезпечення, люди, процеси, процедури, основні засоби і природні ресурси. Процеси, які представлені в стандарті, утворюють безліч елементів, з яких організація може конструювати моделі життєвого циклу систем, які відповідають її потребам, вибираючи за необхідності будь-яку прийнятну підмножину процесів. Стандарт може використовуватися організацією, проектними менеджерами, замовником і постачальником.

Застосування цього стандарту дає змогу узгодити життєвий цикл організації та життєвий цикл окремого проекту, створює основу ефективної комунікації між консервативною і адаптивною складовою організації для найкращого задоволення очікувань її стейкхолдерів. У стандарті, по суті, закріплений перехід до розгляду інноваційних проектів і програм не як інвестиційних акцій, а зі змістовної (в т.ч. функціональної, архітектурної, технічної) сторони. При цьому система розглядається як об'єкт, який може змінюватися протягом життєвого циклу. Застосування стандарту вимагає використання інструментів управління проектами з урахуванням контексту життєвого циклу всієї системи. Отже, застосування стандарту ISO / IEC 15288 означає, що використання інструментів проектного менеджменту не є ефективним, якщо вони розглядаються поза контекстом розвитку всієї організації.

Інтеграція розглядається як одна з ключових функцій проектного менеджменту [8]. Ефективна інтеграція вимагає організаційних, адміністративних

і поведінкових навичок в управлінні людьми. Безліч інструментів системної інтеграції управління проектами запозичується із суміжних дисциплін.

За останні роки відбулося посилення значення системного підходу в зв'язку з ростом складності категорій проектів, які важко описати як систему.

Стандартні методи проектування, які мають місце в проектах з великими матеріальними об'єктами, зазвичай ґрунтуються на так званому жорсткому системному підході (Hard system approach – HSA), а м'яким системним підходом (Soft system approach – SSA) названі методи, які пропонується використовувати, коли ми маємо справу з чимось нематеріальним, наприклад, соціальними проектами.

Основна відмінність «м'яких» систем від «жорстких» визначається тим, що для «м'яких» методів людина найважливіший нечіткий елемент системи [8]. Але розглядати наявність в системі людину, як основний критерій, що розділяє жорсткі і м'які підходи, не завжди коректно. Жорсткий і м'який системні підходи скоріше варто розрізняти за характером підходу до розв'язання проблем. Якщо всі фактори завдання жорстко формалізують, детермінують, то в цьому випадку ситуацію розглядають як «жорстку».

При цьому все, що не формалізується в розрахунок не беруть і не враховують. М'який системний підхід, пов'язаний з нематеріальними категоріями, стосується таких слабо формалізованих понять, як мотивація, динамічне лідерство, ієрархія цінностей, працьовитість і відданість організації. Такі недостатньо досліджені фактори, пов'язані з поведінкою людини, як правило, не враховуються при складному формулюванні управлінських завдань. Але ці чинники є переважною причиною невдач в управлінні проектами і вимагають інтеграції зусиль всіх зацікавлених сторін.

Все це змушує проектних менеджерів глибше вивчати і використовувати інші природні науки, такі як теорія еволюції, теорія пізнання, когнітивна та гуманістична психологія, соціальна інформатика. Сфера найбільш ефективного застосування м'якого системного підходу – розробка методів прийняття рішень, вирішення проблем організаційного дизайну і проектування змін в системі.

Основні відмінності між жорстким і м'яким системними підходами наведені в таблиці.

Але «жорсткість» або «м'якість» системного підходу – це не властивість проблемної ситуації, в якій ця властивість застосовується, це скоріше метод. Жоден з цих підходів не можна вважати правильним чи неправильним, це скоріше різні підходи до мислення.

Міжнародний стандарт з управління проектами ISO 21500 [9] демонструє, що професійне проектне

управління відходить від «жорстких» інструментів планування до створення нових знань. Стандарт ISO 21500 доповнює процеси управління проектами «засвоєними уроками» і «управлінням стейкхолдерами».

У анонсованій до виходу в 2021 р. 7 редакції РМВоК рекомендації з управління змістилися від управління процесами на управління принципами [10]. У 7 редакції РМВоК визначено 13 принципів: адаптація, складність проектів, цілісне мислення, зацікавлені сторони, управління змінами, адаптивність і життєстійкість, відповідальне планування і управління, команда, додана цінність, лідерство, якість, можливості і загрози [10;11]. Акценти від жорстко формалізованого управління РМВоК змістилися в бік гнучкого вибору відповідних інструментів, ґрунтуючись на специфіці конкретного проекту, що повністю відповідає принципам поведінкової економіки і доповнює один одного.

Головною інтеграційною ідеєю є прийняття рішень раціональної оптимізації, коли людина приймає інтуїтивно краще рішення, наближене до оптимального.

*Таблиця – Відмінність жорсткого і м'якого системних підходів*

Жорсткий системний підхід	М'який системний підхід
Проблема має певне рішення	Занадто багато проблем має бути вирішено
Проблема має перелік досяжних цілей з чіткими критеріями	Досягнення цілей складно виміряти і важко об'єктивно оцінити результат
Проблема відповідає на питання «Як?»	Фокус проблеми спрямовується не лише на питання «Як?», але важливі й інші питання «Що?», «Навіщо?»
Проблема має детерміновану складність	Проблема має неформалізовану складність
Ймовірно, що можливо визначити параметри невдачі	Складно прогнозувати параметри невдачі
Розв'язання проблеми не залежить від системи цінностей	Розв'язання проблеми залежить від системи цінностей і професійної ментальності персоналу
Логічно-послідовні зв'язки	Інтуїтивно-метафоричні зв'язки

Впровадження нового стандарту вимагає від менеджерів розробки нових м'яких компетенцій: здатності вести переговори, знаходити творчі рішення, формувати довіру, визначати і підтримувати спільні цінності.

Оскільки будь-яка система розвивається за певними законами, реалізація стратегії розвитку вимагає розгляду цих законів, а саме: визначення поточного стану системи, рівня домінуючих цінностей і можливостей колективного інтелекту для створення нових ціннісних структур шляхом застосування управління проектами. Логіко-структурний підхід розвитку системи дає змогу проаналізувати просторово-часові та морфологічні властивості системи з урахуванням вищезазначених компонентів (рис. 1).

В основу проектно-орієнтованого управління покладено кілька системних концепцій.

Концепція 3П (проект – процес – продукт) формує основу моделі створення унікального продукту або послуги в рамках реалізації інновацій через проекти.

Концепція 4П (програма – проект – процес – продукт) формує основу моделі розвитку будь-якої великомасштабної системи (міста, регіону та ін.), орієнтованої на випуск продукції або надання послуг.

Концепція 5П (портфель – програма – проект – процес – продукт) складає основу моделі створення платформи для гармонійного розвитку організації або цілого регіону.

Інтеграційні дії в рамках управління проектами базуються на таких чотирьох основних принципах (рис. 2):

– інтеграція формалізує основну структуру майбутнього продукту і починається з визначення концепції з використанням новаторського мислення;

– інтеграція вимагає розроблення альтернативних планів, передбачає застосування принципу гнучкості до змін і адаптації;

– інтеграція вимагає створення загального інтелектуального простору, так званого «співтовариства практиків», для формування об'єднаної компетенції, заснованої на сукупних знаннях, інформації та культури;

– інтеграційні дії забезпечують підтримку, вдосконалення та модифікації цінностей готового продукту або послуг.

Першим кроком у процесі управління інтеграцією є опис місії організації, на основі якої проводиться аналіз змісту бажаних змін.

Другий крок – аналіз взаємозв'язків, при якому досліджується взаємовплив організації в цілому і її окремих проектів, а також визначаються взаємовідносини й інтереси зацікавлених сторін.

Третій крок – техніко-економічне обґрунтування, яке визначає здійсненність описаної місії на основі аналізу статистичних даних.

Четвертий крок – розроблення альтернативних сценаріїв, які оптимізують реалізацію проектних змін за допомогою моделювання.

Отже, управління інтеграцією – це практична діяльність, що включає всі описані кроки, за результатами яких на першому етапі розробляється концептуальний план проектів, програм та портфелів.

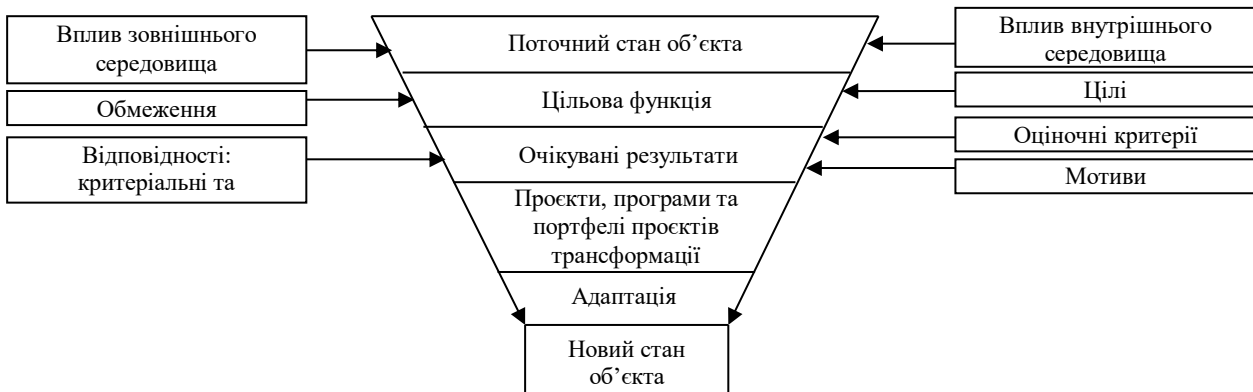


Рисунок 1 – Логіко-структурний підхід до управління розвитком проектно-орієнтованої організації як системи

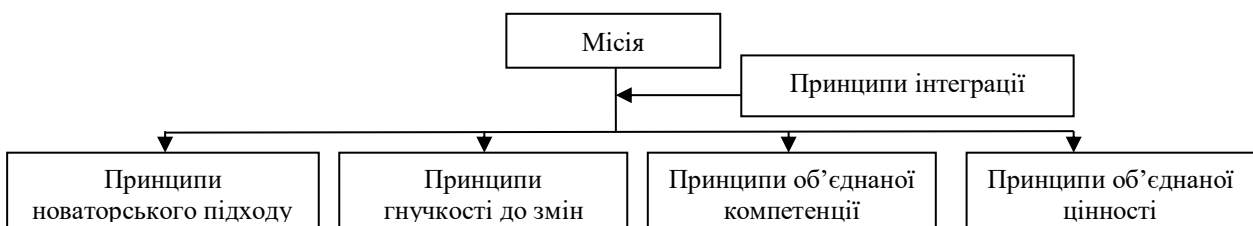


Рисунок 2 – Принципи інтеграції в рамках проектного підходу

---

---

## Обговорення результатів

Прогнозування інтересів зацікавлених сторін при визначенні змісту проекту / програми є нагальною потребою в умовах поведінкової економіки, оскільки залежно від переговорів із зацікавленими сторонами плани можуть змінитися. Інноваційні зміни завжди містять елементи ризику, а відсутність здатності до змін теж не менш ризикована. Ризик зазвичай турбує, лякає, отже, люди докладають значних зусиль, щоб позбутися невизначеності і невпевненості в майбутньому. Однак турбулентне оточення вимагає від учасників проекту навичок подолання невизначеності і високого рівня складності, умінь постійно адаптуватися до мінливих умов.

Практично кожне нововведення, яким би прогресивним воно не було, завжди супроводжується ускладненнями; завжди знаходяться причини і сили, які чинять опір. Найбільш складними в проєктних організаціях є так звані системні нововведення, коли якісно змінюється сам стан системи, системоутворюючі чинники та зв'язки.

Вважається, що соціально-психологічний аспект проблеми нововведень полягає в тому, що природа організацій «сама по собі» схильна протидіяти інноваціям, навіть якщо останні очевидно підвищують ефективність їх функціонування [9].

Спочатку менеджери проєктів ясно усвідомлюють, що з процесами впровадження інновацій працівники організації, як правило, пов'язують відповідні очікування позитивних або негативних змін. Якщо велика частина виробничої ситуації при впровадженні нововведень змінюється на краще (зростають доходи, розширюються можливості впливати на перебіг справ і ін.), такі нововведення швидко впроваджуються. Якщо ж перші зміни призведуть до погіршення стану організації, буде знайдено безліч способів, щоб перешкодити подальшій реалізації нового.

Отже, важливо пам'ятати, що при організаційно-управлінських нововведеннях найбільші побоювання і опір виникають головним чином на етапі їх підготовки. Саме тому потрібно забезпечити формування проєктної спільноти ще на початку вирішення ключових проблем і вміти враховувати різні точки зору для зменшення можливих негативних наслідків. У зв'язку з цим створення і формалізація унікального ментального простору проєкту, програми або портфеля проєктів вимагає від проєктних менеджерів використання методів і підходів поведінкової економіки.

## Наукова новизна і практична значущість

Набули подальшого розвитку методологічні підходи обґрунтування створення та подальшого формування унікального ментального простору проєктної діяльності шляхом забезпечення використання методів і підходів поведінкової економіки. Результати спрямовані на удосконалення методичних підходів прийняття рішень у проєктній діяльності на основі забезпечення реалізації принципів поведінкової економіки. Забезпечення принципів і послідовності дій щодо інтеграції проєкту спрямовані на збільшення кількості успішно реалізованих проєктів.

## Висновки

1. На основі аналізу стандарту ISO / IEC 15288 «Управління життєвим циклом – Процеси життєвого циклу систем» визначено, що використання інструментів проєктного менеджменту не може бути ефективним, якщо вони не розглядаються поза контекстом розвитку всієї організації.

2. Проведено порівняльний аналіз принципів поведінкової економіки з принципами стандартів управління проєктами ISO 21500 та анонсованої версії 2021 р. РМВоК 7 редакції. Встановлено, що вони споріднені і доповнюють один одного.

3. Забезпечення системної інтеграції запропоновано виконувати шляхом надання переваги м'якому системному підходу для більш повного врахування людського фактора, а саму людину розглядати як нечіткий елемент системи і прийняття нею рішень на основі принципів поведінкової економіки.

4. Виконано порівняльний аналіз жорсткого і м'якого системного підходів. Ідентифіковано основні відмінності, які можуть служити індикаторами відповідності. Визначено, що м'який системний підхід може служити інструментом реалізації принципів поведінкової економіки.

5. Проаналізовано вплив поведінкової економіки на управління проєктом як системою. Встановлено, що для забезпечення цілісності структури проєкту, забезпечення місії його існування необхідно забезпечити системну інтеграцію.

6. Визначено, що для реалізації місії проєкту, програми або портфеля проєктів необхідно забезпечити виконання чотирьох принципів інтеграції: принципу новаторського підходу, принципу гнучкості до змін, принципу об'єднаної компенсації і принципу об'єднаної цінності.

7. Встановлено, що для створення і подальшого формування унікального ментального простору проєктної діяльності необхідно забезпечення використання методів і підходів поведінкової економіки.

## Список літератури

1. Бушуєв Д. А. Механізми управління проєктами в умовах «поведінкової економіки». *Управління розвитком складних систем*: зб. наук. пр. Київ, 2018. № 34. С. 19–25. DOI: <https://doi.org/10.32347/2412-9933.2018.34>
2. Бушуєв С. Д., Бушуєв Д. А., Бушуєва Н. С., Козир Б. Ю. Інформаційні технології розвитку компетенцій менеджерів з управління проєктами на основі глобальних трендів. *Інформаційні технології і засоби навчання*. 2018. Том 68. № 6. С. 218–234. DOI: <https://doi.org/10.33407/itlt.v68i6.2684>
3. Бушуєв С. Д., Бушуєв Д. А., Ярошенко Р. Ф. Управління проєктами в умовах «поведінкової економіки». *Управління розвитком складних систем*: зб. наук. пр. Київ, 2018. № 33. С. 26–30. DOI: <https://doi.org/10.32347/2412-9933.2018.33>
4. Rebeka D. Vlahov, Maja Klindzic, Mladen Radujkovic. Information Modeling of Behavioral Project Management Competencies. *Information Technologies and Learning Tools*. 2019. Vol 69(1):186. №1. P. 186-197. DOI: <https://doi.org/10.33407/itlt.v69i1.2713>
5. Thaler R. New behavioral economics. Why do people violate the rules of the traditional economy and how to make money on it. Moscow: Eksmo, 2017. 368 p.
6. Kendra K. & Taplin L. J. Project success: a cultural framework. *Project Management Journal*. 2004. 35(1), P. 30–45.
7. Демин Г.К., Гордеева И. А., Молоканова В. М. Определение соответствия человека выполняемой им роли в команде проекта на основе типоповеденческого подхода. *Вісник Придніпровської державної академії будівництва та архітектури*. Дніпропетровськ. 2009. № 8 (138). С. 19–26. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/opredelenie-sootvetstviya-cheloveka-vypolnyayemy-im-rol-i-v-komande-proekta-na-osnove-tipopovedencheskogo-podhoda/viewer> (дата звернення: 14.09.2020).
8. Молоканова В.М. Ітераційна модель життєвого циклу портфеля проєктів розвитку організації. *Управління розвитком складних систем*: зб. наук. пр. Київ, 2013. № 14. С. 52–61.
9. ISO 21500:2012 Guidance on project management. Міжнародна організація зі стандартизації. URL: [http://www.iso.org/iso/catalogue\\_detail?csnumber=50003](http://www.iso.org/iso/catalogue_detail?csnumber=50003). (дата звернення: 24.11.2020).
10. A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide) – Seventh Edition. Professional standard. URL: <https://www.pmi.org/pmbok-guide-standards/about/current-projects> (дата звернення: 24.11.2020).
11. Molokanova V. M., Hordieieva I. O. Study of the organization adaptivity rate correlation in relation to its internal integrity. *Herald of Advanced Information Technology*, Odessa. 2020. Vol.3. № 4. P. 292–304. DOI: <https://doi.org/10.15276/hait.04.2020.7>

Стаття надійшла до редколегії 08.02.2021

**Molokanova Valentina**

DSc (Eng.), Prof. of the Department of Administration and Project Management, [orcid.org/0000-0002-4353-4948](https://orcid.org/0000-0002-4353-4948)  
Dnipropetrovsk Regional Institute for Public Administration. National Academy for Public Administration under the President of Ukraine, Dnipro

**Hordieieva Inna**

PhD (Eng.), Associate Professor of the Department Economics and Management, [orcid.org/0000-0002-2019-2527](https://orcid.org/0000-0002-2019-2527)  
Dnipro National University of Railway Transport named after Academician V. Lazarian, Dnipro

**SYSTEM APPROACH TO PROJECT MANAGEMENT IN CONDITION OF BEHAVIORAL ECONOMY**

**Abstract.** Human behavior is the most common cause of project management failure. Behavioral economics is interdisciplinary in nature and allows you to identify the psychological basis for making a project manager decisions that lead to success or failure in projects. The personality of the project manager, project teams, and a special project environment continue to dominate the analysis of human behavior in project management. The article may be of interest to scientists and project management practitioners. The aim of the work is to study the principles of decision-making in project management and the influence of behavioral economics on them. The objectives of the article are to determine the impact of behavioral economics on project management as a system, to compare the methods of hard and soft systems approaches in planning and decision-making, to develop principles and sequence of actions for project integration. Methods. When writing the article, a behavioral approach, a systematic approach, decision-making methods, heuristic methods, a soft systemic approach, a hard systemic approach, a logical-structural approach, and integration methods were used. The results of the work are to harmonize the principles of PMBoK project management standards of the announced 7th edition, ISO 21500, ISO / IEC 15288 with the principles of the management economics approach. Providing system integration based on a soft systemic approach to management, allows to more fully take into account the human factor when making decisions and serve as a tool for implementing the principles of behavioral economics. A comparative analysis of the hard and soft systemic approaches is carried out and their main differences are identified. Effective integration requires organizational, administrative and behavioral skills in managing people. The principle of innovation, the principle of flexibility to change, the principle of combined compensation and the principle of combined value are the four principles of integration. Scientific novelty. The work further developed methodological approaches to substantiating the creation

---

---

and further formation of a unique mental space for project activities, by ensuring the using of methods and approaches of behavioral economics. Practical significance. The results obtained are aimed at improving methodological approaches to decision-making in project activities based on ensuring the implementation of the principles of behavioral economics. Ensuring the principles and sequence of actions for the integration of the project is aimed at increasing the number of successfully implemented projects.

**Key words:** behavioral economics; making decisions; project management; integration of the project; innovations; ISO 21500; ISO / IEC 15288; PMBoK

#### References

1. Bushuyev, D.A. (2018). Mechanisms of projects management in the consequences of the «behavior economy». *Management of Development of Complex Systems*, 34, 19–25. DOI: <https://doi.org/10.32347/2412-9933.2018.34>
2. Bushuyev, S.D., Bushuyev, D.A., Bushuyeva, N.S. & Kozyr, B.Yu. (2018). Information technologies for project management competences development on the basis of global trends. *Information Technologies and Learning Tools*, 68, 6, 218–234. DOI: <https://doi.org/10.33407/itlt.v68i6.2684>
3. Bushuyev, Sergiy, Bushev, Denis & Yaroshenko, Ruslan. (2018). Management of projects in the conditions of «behavioral economy». *Management of Development of Complex Systems*, 33, 26–30. DOI: <https://doi.org/10.32347/2412-9933.2018.33>
4. Vlahov, Rebeka D., Klindzic, Maja, Radujkovic, Mladen. (2019). Information Modeling of Behavioral Project Management Competencies. *Information Technologies and Learning Tools*, 69(1), 186, 1, 186–197. DOI: <https://doi.org/10.33407/itlt.v69i1.2713>
5. Thaler, R. (2017). New behavioral economics. Why do people violate the rules of the traditional economy and how to make money on it. Moscow: *Eksmo*, 368.
6. Kendra, K. & Taplin, L.J. (2004). Project success: a cultural framework. *Project Management Journal*, 35(1), 30–45.
7. D'omin, G.K., Molokanova, V.M. & Hordieieva, I.O. (2009). Determination of a person's compliance with his / her role in the project team based on a typical behavioral approach. *Bulletin of Pridneprovska State Academy Civil Engineering and Architecture. Publ. PDABA*, 8, (138), 19–26. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/opredelenie-sootvetstviya-cheloveka-vypolnyaemoy-im-rolu-v-komande-proekta-na-osnove-tipopovedencheskogo-podhoda/viewer> (Accessed:24th September2020).
8. Molokanova, V.M. (2013). Iterative model of the life cycle of the portfolio of development projects of the organization. *Management of Development of Complex Systems*, 14, 52–61.
9. DSTU ISO 21500:2012. Project Management Guide .(2012). *Derzhspozhyvstandart of Ukraine*, 23.
10. A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide) – Seventh Edition. (2020). Professional standard. URL: <https://www.pmi.org/pmbok-guide-standards/about/current-projects>. (Accessed: 24th November 2020).
11. Molokanova, V.M. & Hordieieva, I.O. (2020). Study of the organization adaptivity rate correlation in relation to its internal integrity. *Herald of Advanced Information Technology*, 3, 4, 292–304. DOI: <https://doi.org/10.15276/hait.04.2020.7>.

---

#### Посилання на публікацію

- APA Molokanova, Valevtina & Hordieieva, Inna. (2021). System approach to project management in condition of behavioral economy. *Management of Development of Complex Systems*, 45, 43–49, dx.doi.org/10.32347/2412-9933.2021.45.43-49.
- ДСТУ Молоканова В. М., Гордєєва І. О. Системний підхід до управління проектами в умовах поведінкової. *Управління розвитком складних систем*. Київ, 2021. № 45. С. 43 – 49; dx.doi.org/10.32347/2412-9933.2021.45.43-49.