

УДК 658.5:005.8:330.341

JEL D81, M11, M21, O22

DOI: 10.32782/2786-8273/2025-11-8

Демко І.І.

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри економіки підприємства,
Львівський національний університет імені Івана Франка
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2186-1876>

Iryna Demko

Ivan Franko National University of Lviv

Лисий І.В.

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри економіки підприємства,
Львівський національний університет імені Івана Франка
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9037-9648>

Ihor Lysyi

Ivan Franko National University of Lviv

ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ У ПРОЄКТНОМУ УПРАВЛІННІ БІЗНЕСОМ

MAKING MANAGEMENT DECISIONS IN PROJECT-BASED BUSINESS MANAGEMENT

Анотація. Прийняття управлінських рішень у проєктному управлінні бізнесом є ключовим чинником успіху будь-якого проєкту, оскільки визначає ефективність використання ресурсів, своєчасність виконання завдань та досягнення стратегічних цілей. У статті розглянуто теоретичні основи прийняття рішень, класифікацію та підходи до їх ухвалення, включно з класичним, поведінковим, системним та аналітичним підходами. Проаналізовано фактори, що впливають на якість рішень, зокрема людський фактор, організаційний контекст, зовнішнє середовище та когнітивні упередження. Вивчено методи та інструменти прийняття рішень. Окремо розглянуто процес ухвалення рішень в умовах ризику та невизначеності, а також роль участі стейкхолдерів і системи навчання на основі результатів. Розроблено рекомендації щодо підвищення ефективності управлінських рішень, що можуть бути використані у практиці проєктного менеджменту та навчальних програмах.

Ключові слова: управлінські рішення, проєктне управління бізнес-проєкти, ефективність рішень, ризики проєкту, ефективність бізнес-проєктів, прийняття рішень в умовах невизначеності, аналітичні методи прийняття рішень, команда проєкту, цифрові інструменти управління.

Abstract. Introduction. Decision-making in business project management is a crucial factor determining the success of projects, as it ensures the effective use of resources, adherence to deadlines, and achievement of strategic objectives. The growing complexity of the business environment, digital transformation, and uncertainty of external factors make managerial decisions increasingly challenging, requiring an integration of analytical, behavioral, and digital approaches. The study emphasizes the importance of a systematic and adaptive decision-making process that accounts for risk, limited information, and stakeholder involvement. **Purpose.** The purpose of the study is to analyze and systematize theoretical approaches, methods, and key factors influencing the effectiveness of managerial decisions in business project management and to develop recommendations for improving their quality. **Methods.** The research applies general scientific and special methods, including system analysis, comparison, synthesis, modeling, and case studies. Analytical and behavioral approaches are used to identify patterns of decision-making under uncertainty, while digital and statistical tools support the evaluation of project alternatives. **Results.** The article generalizes theoretical foundations and presents a structured model of the decision-making process in project management, covering stages from problem identification to evaluation of results. The authors classify decisions into strategic, tactical, and operational, highlighting their specific features within project environments. The findings reveal that combining formal analytical and intuitive methods enhances flexibility, while digital instruments and stakeholder participation significantly improve decision quality and project outcomes. **Conclusion.** Effective decision-making in project management requires an integrated approach based on structured analysis, digital support, and continuous learning from results. The study concludes that the synergy of analytical methods, professional intuition, and stakeholder collaboration increases project success rates, minimizes risks, and ensures adaptability in a dynamic business environment. The proposed recommendations can be applied in managerial practice and educational programs on project management.

Keywords: managerial decisions, project management, business projects, decision effectiveness, project risks, business project efficiency, decision-making under uncertainty, analytical decision-making methods, project team, digital management tools.

Постановка проблеми. У сучасному бізнес-середовищі проектне управління є ключовим механізмом досягнення стратегічних цілей підприємства. Прийняття управлінських рішень у рамках проектного менеджменту визначає ефективність використання ресурсів, своєчасність реалізації завдань і загальний успіх проекту. В умовах високої динаміки ринку, цифровізації та глобалізації, менеджери стикаються з необхідністю швидко та обґрунтовано ухвалювати рішення за умов невизначеності та ризику, що робить тему дослідження особливо актуальною.

У практиці проектного управління існують численні проблеми, що ускладнюють прийняття ефективних рішень. Це і високий рівень невизначеності та ризиків; конфлікт між цілями часу, вартості та якості; когнітивні упередження менеджерів та групове мислення; недостатня інформаційна підтримка та обмежені ресурси; слабка участь стейкхолдерів у процесі ухвалення рішень.

Ці проблеми потребують системного підходу до прийняття рішень із використанням аналітичних, поведінкових та цифрових інструментів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика прийняття управлінських рішень у проектному менеджменті набула значного розвитку у працях як зарубіжних, так і українських учених. Класичні підходи до процесу ухвалення рішень сформульовано у працях Г. Саймона [11], де управлінське рішення розглядається як раціональний процес вибору альтернатив на основі аналізу даних. Системний підхід до управління проектами висвітлено у працях Г. Керзнера [6] та Д. Кліленда і Л. Айрленда [3], які підкреслюють значення якісних управлінських рішень для досягнення цілей бізнес-проектів.

Українські науковці, зокрема Воткінсон М., Гевко І.Б., Микитюк П.П. та інші досліджують особливості прийняття управлінських рішень в умовах ризику та невизначеності, формування інформаційно-аналітичного забезпечення проектного менеджменту та розвиток компетентностей менеджерів у процесі ухвалення рішень [14–16]. В їхніх роботах наголошується на ролі цифрових інструментів, використанні big data-аналітики та гнучких методологій у прийнятті ефективних рішень у бізнес-проектах.

Дослідження Маркуса Селарта та Кеннета Мідтгарда [4] поглиблює розуміння впливу когнітивних упереджень і психологічних чинників на ефективність рішень у проектному середовищі, тоді як Saaty T. L. [10] обґрунтував метод аналітичної ієрархії, що дозволяє кількісно оцінювати альтернативи у складних управлінських ситуаціях. Темітопа Дабо [5] розглядає етапність і структурованість процесу прийняття рішень у динамічних умовах проектів, пропонуючи практичні моделі ухвалення оптимальних варіантів дій.

Загалом, сучасні наукові підходи свідчать про тенденцію до інтеграції формальних, інтуїтивних і цифрових методів ухвалення управлінських рішень. Вітчизняні дослідники роблять вагомий внесок у розвиток методології аналітичного та поведінкового підходів, зосереджуючи увагу на впровадженні цифрових технологій у систему управління проектами, що забезпечує підвищення їх адаптивності, ефективності та результативності.

Мета статті: аналіз та систематизація підходів, методів і факторів прийняття управлінських рішень у проек-

тному управлінні бізнесом для підвищення їх ефективності. Для досягнення мети вирішуються такі завдання:

1. Розглянути теоретичні основи прийняття управлінських рішень у проектному середовищі.

2. Оцінити методи та інструменти прийняття рішень, що застосовуються в проектному менеджменті.

3. Виявити фактори, які впливають на якість рішень та основні виклики.

4. Розробити рекомендації щодо підвищення ефективності прийняття рішень.

Опис використаних методів дослідження та інформаційних джерел. У дослідженні застосовано загальнонаукові та спеціальні методи, зокрема системний аналіз, порівняння, синтез, моделювання та кейс-метод. Аналітичні й поведінкові підходи використано для виявлення закономірностей ухвалення рішень в умовах невизначеності, а цифрові та статистичні інструменти для оцінювання альтернатив у проектах.

Виклад основного матеріалу. Управлінське рішення є центральною категорією теорії та практики менеджменту, оскільки саме через процес прийняття рішень реалізується управлінський вплив на об'єкт управління. У науковій літературі поняття «управлінське рішення» визначається як вибір альтернативного варіанта дії, який здійснюється суб'єктом управління з урахуванням поставлених цілей, наявних ресурсів, ризиків, обмежень і зовнішніх умов.

Управлінське рішення – це раціональний процес визначення найкращого способу дій серед можливих альтернатив, спрямований на досягнення оптимального результату для організації. Іншими словами, це акт вибору, що поєднує інтелектуальну діяльність (аналіз, оцінку, прогнозування) і практичну дію (виконання, контроль, коригування) [7].

У межах проектного менеджменту управлінське рішення набуває особливого значення, оскільки кожен проект має чітко визначені часові рамки, обмежені ресурси та унікальну мету, що не може бути досягнута шляхом рутинного адміністрування. Проектне рішення – це завжди вибір між альтернативами, який визначає траєкторію розвитку проекту, його успішність і відповідність стратегічним цілям бізнесу.

Як підкреслює Kerzner, ефективність проектного управління значною мірою залежить від якості прийнятих рішень на кожному етапі життєвого циклу проекту від ініціації до завершення [6].

Ключові ознаки управлінського рішення в проектному менеджменті:

1. Цільова спрямованість, рішення завжди орієнтоване на досягнення конкретних результатів (час, бюджет, якість).

2. Альтернативність, наявність кількох можливих шляхів дій, з яких обирається найдоцільніший.

3. Інформаційна обґрунтованість, базується на аналізі даних, прогнозах, консультаціях зі стейкхолдерами.

4. Ризиковий характер, завжди існує ймовірність відхилення результатів від запланованих через невизначеність середовища.

5. Відповідальність і зворотний зв'язок – управлінець або команда несуть відповідальність за наслідки прийнятого рішення та забезпечують контроль його реалізації [3].

За змістом і наслідками можна виділити такі основні типи управлінських рішень у проектному управлінні [2]:

- Стратегічні рішення – стосуються визначення концепції, масштабів і доцільності реалізації проєкту (наприклад, запуск або припинення проєкту).

- Тактичні рішення – спрямовані на забезпечення виконання завдань у межах обраної стратегії (розподіл ресурсів, вибір підрядників, розробка графіків).

- Операційні рішення – пов'язані з поточними завданнями та регулюванням ходу робіт (коригування строків, реагування на відхилення, управління ризиками).

Таким чином, управлінське рішення у проєктному менеджменті можна розглядати як безперервний процес, що поєднує етапи аналізу проблеми, формування альтернатив, вибору найкращого варіанту, реалізації та оцінки результатів.

Отже, управлінське рішення у проєктному управлінні – це комплексний інтелектуально-аналітичний процес, який забезпечує вибір найдоцільнішого варіанту дій у межах обмежених ресурсів і часу, орієнтований на досягнення стратегічних цілей бізнесу. Його якість визначається не лише логікою і науковими методами, а й професійною інтуїцією, досвідом і здатністю менеджера адаптуватися до змін середовища.

Проєктне управління – це особлива форма управлінської діяльності, спрямована на досягнення визначених цілей у умовах визначених обмежень щодо часу, бюджету, якості та ресурсів. Воно відрізняється від традиційного функціонального управління тим, що кожен проєкт є тимчасовим, унікальним і динамічним процесом, який реалізується в умовах невизначеності та багатоваріантності. Ці характеристики формують специфічне середовище, у якому здійснюється прийняття управлінських рішень.

Ключова особливість проєктного середовища полягає у тому, що менеджер або команда мають ухвалювати рішення оперативного, часто за умов обмеженої інформації, змін зовнішнього середовища та ризиків, які складно передбачити. Тому рішення у проєктному менеджменті відрізняються високим ступенем відповідальності, необхідністю балансування між стратегічними і тактичними аспектами, а також між короткостроковими вигодами і довгостроковими цілями.

Проєктне управління виступає контекстом прийняття рішень, у якому відображаються ключові фактори.

Типовий процес прийняття управлінських рішень у проєктному середовищі включає такі етапи:

1. Ініціювання рішення – виявлення проблеми, необхідності змін або можливостей для проєкту.

2. Структурування проблеми – визначення цілей, обмежень та критеріїв оцінки альтернатив.

3. Аналіз варіантів – розроблення та оцінка можливих рішень за допомогою формальних та/або інтуїтивних методів.

4. Прийняття остаточного рішення – вибір найкращого варіанту дій.

5. Реалізація рішення – впровадження обраного варіанту в практику проєкту.

6. Оцінка результату – контроль досягнення цілей, аналіз ефективності рішення та коригування при необхідності [5].

Такий підхід забезпечує структурованість і послідовність процесу, одночасно дозволяючи інтегрувати гнучкі підходи для швидкого реагування на зміни середовища.

Процес прийняття управлінських рішень у проєктному менеджменті є багатоступеневим і циклічним, що дозволяє забезпечити структурованість, обґрунтованість і гнучкість дій. У проєктному середовищі рішення повинні враховувати обмежені ресурси, часові рамки, невизначеність і потреби стейкхолдерів.

На етапі Ініціювання рішення визначається необхідність у рішенні. Ініціативою прийняття рішення може стати:

- зміна зовнішніх або внутрішніх умов проєкту,
- зміщення строків виконання завдань,
- перевищення або дефіцит бюджету,
- нові вимоги стейкхолдерів.

Створення «ініціації рішення» означає момент, коли проєктний менеджер або команда усвідомлюють, що потрібно діяти. Важливо правильно зафіксувати проблему чи можливість, щоб процес прийняття рішення розпочався своєчасно [5].

На етапі Структурування та аналіз ситуації формується чітке уявлення про проблему або можливість:

- визначаються цілі, обмеження та критерії успіху;
- здійснюється збір та систематизація інформації для оцінки альтернатив;



Рис. 1 Ключові фактори прийняття управлінських рішень в проєктному управлінні

Джерело: сформовано авторами самостійно

- проводиться кількісний і якісний аналіз варіантів, використовуючи, за потреби, сценарії, прогнози та моделі ризиків.

Згідно з дослідженнями, саме структуроване визначення проблеми і ретельний аналіз дозволяють зменшити невизначеність і підвищити обґрунтованість майбутнього рішення [8].

На етапі Вибір альтернативи і прийняття рішення проводиться оцінка всіх можливих варіантів за ключовими критеріями: час, вартість, якість, ризики та вплив на цілі проекту.

Важливим аспектом є залучення стейкхолдерів та команди проекту. Багато рішень потребують колективного обговорення, узгодження пріоритетів та врахування інтересів усіх зацікавлених сторін [9].

Після вибору альтернативи здійснюється впровадження рішення:

- організовується комунікація з командою та стейкхолдерами;
- призначаються відповідальні за виконання конкретних дій;
- забезпечується ресурсне та технічне покриття.

Одночасно проводиться моніторинг результатів: контроль відхилень від плану, оцінка ефективності заходів і при необхідності коригування дій.

На фінальному етапі оцінюється результативність прийнятого рішення:

- чи досягнуто бажаних ефектів,
- чи виникли побічні наслідки,
- наскільки рішення відповідало цілям проекту.

Отримані уроки використовуються для покращення процесу прийняття рішень у майбутніх проектах і розвитку компетенцій менеджерів та команди. Це дозволяє формувати цикл постійного навчання та підвищення ефективності управлінських рішень.

Отже, проектне управління створює динамічний контекст, у якому рішення повинні бути системними, обґрунтованими та гнучкими. Їхня якість безпосередньо впливає на досягнення стратегічних цілей підприємства, ефективність використання ресурсів і конкурентоспроможність бізнесу в умовах постійної невизначеності.

Прийняття управлінських рішень у проектному середовищі передбачає використання різних методів і моделей, які можна умовно поділити на формальні (аналітичні) та інтуїтивні. Вибір конкретного методу залежить від структури проблеми, наявності інформації, строків та складності проекту.

Формальні методи застосовуються у випадках, коли проблема є структурованою, і наявна достатня кількість інформації для аналітичного опрацювання. До них належать:

Дерево рішень – метод графічного представлення послідовності рішень та можливих наслідків кожного варіанту. Дозволяє оцінити ймовірності настання різних подій і обчислити очікувану вигоду для кожного сценарію. Використовується у проектах для оцінки ризиків та вибору оптимальної стратегії [13].

Аналітична ієрархія – метод, розроблений Томасом Сааті, що дозволяє структурувати комплексні проблеми у вигляді ієрархії критеріїв та альтернатив, а потім виконати кількісну оцінку за допомогою парних порівнянь. Широко застосовується у проектному управлінні для мультикритеріального вибору поставальників, стратегій або технологій [10].

Формальні методи забезпечують об'єктивність та прозорість процесу прийняття рішень, дозволяють аргументовано обґрунтувати вибір і мінімізувати вплив суб'єктивних факторів.

Інтуїтивні методи застосовуються, коли:

- інформації недостатньо для повного аналізу,
- рішення потрібно прийняти швидко,
- є високий рівень невизначеності.

Ці методи базуються на досвіді менеджера, інтуїції та професійній експертизі. У проектному менеджменті інтуїтивні підходи особливо корисні для оперативного реагування на непередбачувані ситуації, прийняття рішень у кризових умовах та оцінки потенційних ризиків [12].

Інтуїтивні методи часто поєднують із формальними аналітичними моделями, створюючи гнучку, адаптивну систему прийняття рішень, що дозволяє швидко коригувати дії залежно від змін у проектному середовищі.

Прийняття управлінських рішень у проектному середовищі супроводжується низкою викликів, які можуть впливати на ефективність та якість рішень. Розуміння цих факторів дозволяє менеджерам створювати стратегії, які мінімізують ризики і сприятимуть підвищенню результативності проекту.

Проекти часто реалізуються в умовах обмеженої інформації, динамічних змін ринку, технологій або регуляторного середовища. Це створює ризики неправильного вибору альтернатив, затримок у прийнятті рішень і непередбачуваних наслідків. В умовах невизначеності менеджери змушені застосовувати як формальні аналітичні методи, так і інтуїтивні підходи для швидкого реагування [5].

Важливим є і розподіл ролей у прийнятті рішень. Центральну позицію займає проектний менеджер, який координує процес, аналізує альтернативи і приймає остаточні рішення у межах своєї компетенції. Водночас важливу роль відіграють команда проекту, замовник та інші зацікавлені сторони, чиї інтереси потрібно враховувати при кожному управлінському виборі.

За сучасними підходами [8], ефективність рішень у проектному управлінні визначається не лише якістю аналізу, а й здатністю підлаштовуватися до змін, організовувати команду до процесу ухвалення рішень, використовувати цифрові інструменти та дані для обґрунтування вибору.

Людський фактор відіграє важливу роль у прийнятті рішень. Психологічні упередження можуть спотворювати оцінку альтернатив і призводити до суб'єктивних, нерациональних рішень.

Серед найпоширеніших упереджень:

- надмірна впевненість у власному виборі,
- ігнорування альтернатив («втрата варіантів»),
- групове мислення, коли колектив схильється до одного варіанту без критичного аналізу.

Дослідження показують, що усвідомлення та активне управління когнітивними упередженнями підвищує ефективність управлінських рішень у проектах [4].

Проектні рішення часто вимагають балансу між протилежними цілями, такими як:

- скорочення часу виконання для збереження бюджету,
- підвищення якості та економія ресурсів.

Такі конфлікти потребують застосування методів мультикритеріальної оцінки, щоб ухвалити рішення, що максимально задовольняє ключові цілі проєкту [3].

Стейкхолдери можуть блокувати або затримувати рішення, якщо їхні інтереси не враховані. Підтримка ключових учасників проєкту є критичною для своєчасної реалізації рішень та досягнення цілей. Важливо включати стейкхолдерів у процес аналізу альтернатив і планування дій [9].

Відсутність чіткої структури процесу або належного аналізу альтернатив призводить до:

- хаотичного прийняття рішень,
- підвищення ризику помилок,
- зниження ефективності ресурсів.

Використання стандартизованих моделей прийняття рішень і цикл контроль–коригування допомагає мінімізувати ці проблеми [5].

Ефективне управління проєктами потребує системного підходу до прийняття рішень, який забезпечує обґрунтованість, швидкість і адаптивність дій. На основі аналізу літератури та практики проєктного менеджменту можна виділити ключові рекомендації для підвищення якості управлінських рішень.

Ефективність рішень значною мірою залежить від якісної інформаційної підтримки. Використання big data-підходів, інформаційно-аналітичних систем та цифрових інструментів (MS Project, Trello, Power BI, AI-помічники) дозволяє підвищити точність прогнозів, ефективність сценарного аналізу та прийняття рішень на основі даних [1].

Менеджери проєктів повинні постійно розвивати ключові компетенції для прийняття рішень:

- критичне мислення,

- системне бачення,
- здатність до аналізу ризиків,
- навички колективного ухвалення рішень.

За дослідженнями, розвиток цих компетенцій підвищує ефективність управлінських рішень і дозволяє швидше адаптуватися до змін у проєктному середовищі [1]

Висновки. Прийняття управлінських рішень у проєктному управлінні бізнесом є ключовим компонентом, що визначає успіх проєкту. Його ефективність залежить від низки взаємопов'язаних факторів:

1. Структурований процес прийняття рішень, який включає ініціацію, аналіз альтернатив, вибір рішення, його реалізацію, моніторинг та оцінку результатів.

2. Адекватна інформаційна підтримка, що забезпечує об'єктивність оцінки варіантів і дозволяє мінімізувати ризики.

3. Участь стейкхолдерів та команди проєкту, що забезпечує прийняття рішень, які відповідають стратегічним цілям і потребам всіх зацікавлених сторін.

4. Вибір відповідних методів та інструментів (формальних, інтуїтивних, аналітичних, цифрових), адаптованих до конкретної ситуації та рівня невизначеності.

Успішна реалізація управлінського рішення включає не лише вибір альтернативи, але й її впровадження, моніторинг виконання та навчання на основі отриманих результатів.

Оскільки бізнес-проєкти часто функціонують в умовах невизначеності та змін, розвиток компетенцій у прийнятті рішень, впровадження систем підтримки (дані, аналітичні інструменти, методики) та застосування адаптивних підходів є вкрай важливим для досягнення стратегічних цілей і підвищення ефективності проєктного управління.

Бібліографічний список:

1. Md Samiul Alam Mazumder. Big data-driven decision making in project management: A comparative analysis. *American Journal of Science, Technology, Engineering and Mathematics Education*. 2023. № 4(3–4). URL: https://www.academia.edu/download/121689992/Volume_4_issue_3_4_AJSTEME.pdf
2. Witold Chmielarz, Anna Sołtysik-Piorunkiewicz. Changes in IT Project Management Awareness According to Business Process Management Experts' Opinion: Comparative Study 2017–2023. *Journal of Economics and Commerce*, № 18(2), pp. 45–59. DOI: <https://doi.org/10.2478/jec-2024-0018>
3. Cleland D. I. & Ireland L. R. Project Management: Strategic Design and Implementation. McGraw-Hill, 2019. URL: https://www.researchgate.net/publication/247276906_Project_Management_Strategic_Design_and_Implementation
4. Kenneth Midtgård, Marcus Selart. Cognitive Biases in Strategic Decision-Making, 2025. *Administrative Sciences*, no. 15(6). URL: <https://www.mdpi.com/2076-3387/15/6/227>
5. Temitope Dabo. Decision-Making Process in Project Management. Norwegian University of Science and Technology, 2021. URL: https://www.researchgate.net/publication/353934618_Nailing_the_Decision-Making_Process_A_Project_Manager's_Guide
6. Kerzner H. Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling. 13th ed. Wiley, 2022. URL: <https://www.wiley.com/en-us/Project+Management%3A+A+Systems+Approach+to+Planning%2C+Scheduling%2C+and+Controlling%2C+13th+Edition-p-9781119805373>
7. Political Science Institute. Decision-Making Processes in Management: Theoretical Foundations. London, 2020. URL: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0020834520906570>
8. ProjectDecision-Making under Uncertainty: A Case Study. 2021. URL: <https://www.theseus.fi/>
9. ProjectManagement.com. Stakeholder Involvement in Project Decision-Making, 2022. URL: <https://projectmanagement.com/>
10. Saaty T. L. The Analytic Hierarchy Process. McGraw-Hill, 1980. URL: <https://www.scirp.org/reference/ReferencesPapers?ReferenceID=1943982>
11. Simon H. A. Administrative Behavior: A Study of Decision-Making Processes in Administrative Organizations. 4th ed. Free Press, 1997. URL: https://www.researchgate.net/publication/341371173_Herbert_A_Simon_Administrative_Behavior_A_Study_of_Decision-Making_Processes_in_Administrative_Organization
12. Intuitive and Logical-Intuitive Decision-Making Methods. URL: <https://stp.ust.edu.ua/>
13. Wikipedia. Decision Tree. URL: https://en.wikipedia.org/wiki/Decision_tree
14. Воткінсон М. ГРІД. Інструмент для прийняття рішень у будь-якому бізнесі (у вашому також). Київ: КМ-Букс, 2019. 368 с.
15. Гевко І.Б. Методи прийняття управлінських рішень: Підручник. Київ: Кондор, 2024. 187с.
16. Микитюк П.П. Методичні підходи до стратегічного управління діяльністю підприємства: монографія. Тернопіль: Економічна думка, Тернопільський національний економічний університет, 2017. 400 с.

References:

1. Md Samiul Alam Mazumder. (2023). Big data-driven decision making in project management: A comparative analysis. *American Journal of Science, Technology, Engineering and Mathematics Education*, no. 4(3–4). Available at: https://www.academia.edu/download/121689992/Volume_4_issue_3_4_AJSTEME.pdf
2. Witold Chmielarz, Anna Sołtysik-Piorunkiewicz (2024). Changes in IT project management awareness according to business process management experts' opinion: Comparative study 2017–2023. *Journal of Economics and Commerce*, no. 18(2), pp. 45–59. DOI: <https://doi.org/10.2478/jec-2024-0018>
3. Cleland D. I. & Ireland L. R. (2019). *Project management: Strategic design and implementation*. McGraw-Hill. Available at: https://www.researchgate.net/publication/247276906_Project_Management_Strategic_Design_and_Implementation
4. Kenneth Midtgård, Marcus Selart (2025). Cognitive biases in strategic decision-making. *Administrative Sciences*, no. 15(6). Available at: <https://www.mdpi.com/2076-3387/15/6/227>
5. Temitope Dabo (2021). Decision-making process in project management. *Norwegian University of Science and Technology*. Available at: https://researchgate.net/publication/353934618_Nailing_the_Decision-Making_Process_A_Project_Manager's_Guide
6. Kerzner H. (2022). *Project management: A systems approach to planning, scheduling, and controlling* (13th ed.). Wiley. Available at: <https://www.wiley.com/en-us/Project+Management%3A+A+Systems+Approach+to+Planning%2C+Scheduling%2C+and+Controlling%2C+13th+Edition-p-9781119805373>
7. Political Science Institute. (2020). *Decision-making processes in management: Theoretical foundations*. London. Available at: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0020834520906570>
8. Project decision-making under uncertainty: A case study. (2021). Available at: <https://www.theseus.fi/>
9. ProjectManagement.com. (2022). *Stakeholder involvement in project decision-making*. Available at: <https://projectmanagement.com/>
10. Saaty T. L. (1980). *The analytic hierarchy process*. McGraw-Hill. Available at: <https://www.scirp.org/reference/ReferencesPapers?ReferenceID=1943982>
11. Simon H. A. (1997). *Administrative behavior: A study of decision-making processes in administrative organizations* (4th ed.). Free Press. Available at: https://researchgate.net/publication/341371173_Herbert_A_Simon_Administrative_Behavior_A_Study_of_Decision-Making_Processes_in_Administrative_Organization
12. Intuitive and logical-intuitive decision-making methods. (2023). Available at: <https://stp.ust.edu.ua/>
13. Wikipedia. (2024). *Decision tree*. Available at: https://en.wikipedia.org/wiki/Decision_tree
14. Votkinson M. (2019). GRID. *Instrument dlia pryiniattia rishen u bud-yakomu biznesi (u vashomu takozh)* [GRID. A tool for decision-making in any business (including yours)]. Kyiv: KM-Buks. 368 p.
15. Hevko I. B. (2024). *Metody pryiniattia upravlinskykh rishen* [Methods of managerial decision-making]. Kyiv: Kondor. 187 p.
16. Mykytiuk P. P. (2017). *Metodychni pidkhody do stratehichnoho upravlinnia diialnistiu pidpriemstva: monohrafiia* [Methodological approaches to strategic management of enterprise activities]. Ternopil: Ekonomichna dumka, Ternopilskyi natsionalnyi ekonomichniy universytet. 400 p.

Стаття надійшла: 28.10.2025

Стаття прийнята: 26.11.2025

Стаття опублікована: 21.12.2025