

Список використаних джерел:

1. Довжанин А. І. Особливості та сучасні тенденції управління бізнес-процесами в умовах глобалізації. *Економіка та суспільство*. 2025. Вип. 75. С. 11–18. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-75-9>
2. Красевська А., Яблонський Є. Процесне управління підприємством в системі менеджменту: теоретичні засади та перспективи. *Development Service Industry Management*. 2025. № 10(2). DOI: [https://doi.org/10.31891/dsim-2025-10\(2\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2025-10(2))
3. Літвінова В. О. Інтеграція процесного підходу у сучасний операційний менеджмент підприємства. *Актуальні питання економічних наук*. 2026. № 20. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.18624653>

Терзян Р.Г.,

здобувач вищої освіти,

Другов О.О.,

доктор економічних наук, професор

Національний університет «Львівська політехніка»

МЕТОДИ ОБҐРУНТУВАННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ У МІЖНАЦІОНАЛЬНИХ ІТ-ПРОЄКТАХ

Управління міжнаціональними ІТ-проектами характеризується високою складністю та багатофакторністю, що є прямим наслідком розподіленості команд, культурної різноманітності, часових зсувів та швидкоплинності технологічних змін. Це середовище підвищеної невизначеності, у якому традиційні підходи до прийняття управлінських рішень (УР) стають недостатніми. За визначенням Boehm та Turner, невизначеність у проектах напряду впливає на точність планування, бюджетування та оцінку ризиків [1]. У таких умовах особливої актуальності набувають методи, що дозволяють підвищити передбачуваність, гнучкість та обґрунтованість рішень, інтегруючи аналітичні методи, інструменти штучного інтелекту та концепції гнучкого управління.

Одним із центральних викликів для менеджера міжнаціонального ІТ-проекту є необхідність прийняття рішень в умовах неповної або асиметричної інформації. У відповідь на це активно застосовуються методи багатокритеріального аналізу (МБКР), такі як АНР (Analytic Hierarchy Process), які дозволяють структуровано порівнювати альтернативи та враховувати як кількісні, так і якісні параметри. Метод АНР, розроблений Т. Сааті, є особливо ефективним в умовах багатофакторних культурних та технологічних відмінностей [2], оскільки передбачає побудову ієрархії критеріїв і визначення

їхніх вагових коефіцієнтів шляхом парних порівнянь. У міжнародних проєктах цей метод допомагає об'єктивізувати вибір технологічних платформ, розподілу ресурсів чи вибору постачальників, мінімізуючи вплив суб'єктивних переваг різних культурних груп.

Розрахунок вагового коефіцієнта w_i для i -го критерію (або альтернативи) в АНР, заснований на геометрії середніх значень, забезпечує високу точність у визначенні пріоритетів та підвищує прозорість і математичну обґрунтованість управлінських рішень

$$w_i = \frac{\sqrt[n]{\prod_{j=1}^n \alpha_{ij}}}{\sum_{k=1}^n \sqrt[n]{\prod_{j=1}^n \alpha_{kj}}}, \quad (1)$$

де n – кількість критеріїв або альтернатив, які порівнюються, α_{ij} та α_{kj} – елементи матриці парних порівнянь, що відображають ступінь важливості одного критерія відносно іншого. Використання даної формули (1) для обчислення вектора пріоритетів є стандартною процедурою в АНР [2].

Таблиця 1

Порівняння методів прийняття рішень у міжнародних ІТ-проєктах

Метод	Коли застосовується	Переваги	Недоліки	Міжнародний контекст
Багатокритеріальний аналіз (АНР)	Вибір із фіксованого набору альтернатив (технології, постачальники), що вимагає ієрархії критеріїв.	Об'єктивізація пріоритетів, врахування якісних параметрів, кількісна оцінка вагових коефіцієнтів.	Складність побудови узгодженої матриці парних порівнянь у великих командах.	Допомагає узгодити різні культурні погляди на важливість критеріїв.
Сценарний аналіз	Оцінка довгострокових ризиків, визначення стратегічних напрямків в умовах високої невизначеності.	Дозволяє підготуватися до кількох варіантів розвитку подій, підвищує стійкість рішень.	Суб'єктивність у формуванні початкових сценаріїв та оцінці ймовірностей.	Корисно для оцінки впливу різних регуляторних чи геополітичних змін на ринках різних країн.
Гнучкі підходи (Agile/Hybrid PM)	Управління проєктами з вимогами, що	Швидка адаптація, зменшення	Складність масштабування на великі	Сприяє швидкій комунікації, нівелює часові

	швидко змінюються, та потребою у постійній взаємодії із замовником.	невизначеності через короткі ітерації, раннє виявлення проблем.	проекти (вирішується SAFe), потреба у високій самоорганізації команд.	зсуви та культурні відмінності у стилях роботи.
--	---	---	---	---

Джерело: складено автором на основі [1 - 4]

Цифрові платформи аналітики, такі як Jira Analytics, Azure DevOps Insights чи Power BI, дозволяють підвищити прозорість прийняття рішень та надати менеджерам доступ до актуальних даних у режимі реального часу. Вони підтримують data-driven управління, що є критичним в умовах цифрової трансформації [4]. Використання інструментів штучного інтелекту (AI) та машинного навчання дозволяє автоматизувати частину процесів моніторингу, прогнозування ризиків та виявлення відхилень, що підвищує обґрунтованість управлінських рішень та точність прогнозування. Таким чином, прийняття управлінських рішень у міжнаціональних ІТ-проектах в умовах цифрової трансформації потребує поєднання традиційних методів системного аналізу, моделей багатокритеріального вибору, інструментів штучного інтелекту та гнучких методологій управління. Комплексне застосування цих підходів дозволяє підвищити точність прогнозування, адаптивність проектних команд та загальну ефективність управління глобальними ІТ-проектами.

Список використаних джерел:

1. Boehm, B. W., & Turner, R. (2004). *Balancing agility and discipline: A guide for the perplexed*. Addison-Wesley.
2. Saaty, T. L. (2008). *Decision making with the Analytic Hierarchy Process*. *International Journal of Services Sciences*, 1(1), 83–98. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/228628807_Decision_making_with_the_Analytic_Hierarchy_Process
3. Kerzner, H. (2022). *Project management: A systems approach to planning, scheduling, and controlling*. Wiley.
4. Ahmad, H. B., & Ghazali, Z. B. (2021). *The mediating role of data-driven decision-making in the relationship between big data analytics and project success* (SSRN Scholarly Paper ID 4190817). Social Science Research Network. Retrieved from https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=4190817