

Евристичні стратегії прийняття управлінських рішень у проектному менеджменті

Павленчик Н. Ф.¹, Графська О. І.², Павленчик А. О.³, Гуцуляк В. Р.⁴

Опубліковано	Секція	УДК
11.07.2025	Право	342.7:004

DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.15873485>

Анотація. Стаття присвячена комплексному аналізу евристичних стратегій прийняття управлінських рішень у проектному менеджменті як когнітивно адаптивних моделей мислення, що формуються в умовах інформаційної фрагментарності, часових обмежень та структурної невизначеності. Теоретичне підґрунтя дослідження базується на концепції обмеженої раціональності Герберта Саймона та дескриптивній когнітивній парадигмі Деніела Канемана й Амоса Тверські. У межах дослідження обґрунтовано, що в управлінні проектами евристичні стратегії функціонують як адаптивні когнітивні алгоритми, які забезпечують результативність в умовах складного, динамічного та багатофакторного управлінського середовища.

У роботі здійснено типологізацію ключових евристик – зокрема правила задоволення (satisficing), евристики доступності, репрезентативності та прив'язки – з позицій їх застосування в оперативному й стратегічному проектному управлінні. Виокремлено й теоретично змодельовано феномен проектної інтуїції як особливої форми евристичного мислення, що виконує функцію скорочення аналітичного циклу без втрати цільової релевантності. На основі порівняльного аналізу з алгоритмічними підходами виявлено межі ефективності кожної з моделей: евристичні стратегії забезпечують високу швидкість реагування й адаптивність, але водночас супроводжуються ризиком когнітивних викривлень, які потребують спеціалізованих механізмів контролю.

Окремий акцент зроблено на формуванні профілю управлінця з евристичною домінантою. Запропоновано багаторівневу модель когнітивних, поведінкових і рефлексивних характеристик такого управлінця як суб'єкта, здатного до ефективного прийняття рішень в умовах невизначеності. На завершення представлено дискусійний аналіз перспектив інтеграції евристичних алгоритмів у цифрові системи підтримки прийняття рішень (DSS), з урахуванням тенденцій когнітивної інженерії та інтерфейсної адаптації.

Результати дослідження підтверджують, що евристичне мислення є повноцінною когнітивною системою з високим управлінським потенціалом, системне впровадження якої потребує реінтерпретації як освітніх моделей підготовки управлінців, так і

¹ д.е.н., професор, завідувач кафедри економіки та менеджменту, Львівський державний університет фізичної культури імені Івана Боберського, <https://orcid.org/0000-0001-6164-5644>

² д.е.н., доцент, кафедра економіки та менеджменту, Львівський державний університет фізичної культури імені Івана Боберського, <https://orcid.org/0000-0002-8134-3771>

³ к.е.н., доцент, кафедра інформатики та кінезіології, Львівський державний університет фізичної культури імені Івана Боберського, <https://orcid.org/0000-0002-2205-1883>

⁴ к.е.н., доцент, кафедра економіки та менеджменту, Львівський державний університет фізичної культури імені Івана Боберського, <https://orcid.org/0000-0002-4814-4674>

архітектури інформаційних систем, що мають відповідати реальним когнітивним практикам мислення в проектному середовищі.

Ключові слова: евристика, проектне мислення, обмежена раціональність, когнітивна модель, satisficing, управлінське рішення, інтуїція, DSS.

Heuristic Decision-Making Strategies in Project Management

Abstract. This article presents a comprehensive analysis of heuristic decision-making strategies in project management as cognitively adaptive thinking models shaped by informational fragmentation, time constraints, and structural uncertainty. The theoretical foundation of the study draws on Herbert Simon's concept of bounded rationality and the descriptive cognitive paradigm of Daniel Kahneman and Amos Tversky. The study substantiates that, in project management, heuristics function as adaptive cognitive algorithms that ensure performance in complex, dynamic, and multifactorial management environments.

The paper offers a typology of key heuristics – including satisficing, availability, representativeness, and anchoring – through the lens of their application in both operational and strategic project management. It also identifies and theoretically models the phenomenon of project intuition as a distinct form of heuristic reasoning that serves to reduce the analytical cycle without compromising goal relevance. Through a comparative analysis with algorithmic approaches, the study reveals the efficiency boundaries of each model: heuristic strategies provide high responsiveness and adaptability, yet are accompanied by the risk of cognitive distortions that require specialized control mechanisms.

Particular attention is paid to the development of a manager profile with a heuristic orientation. A multilevel model of cognitive, behavioral, and reflexive characteristics is proposed, describing a decision-maker capable of effective action under conditions of uncertainty. The article concludes with a discursive analysis of the prospects for integrating heuristic algorithms into digital decision support systems (DSS), accounting for trends in cognitive engineering and interface adaptation.

The results confirm that heuristic thinking constitutes a full-fledged cognitive system with significant managerial potential. Its systematic implementation necessitates a rethinking of both educational frameworks for managerial training and the architecture of information systems, which must align with real cognitive practices of decision-making in project environments.

Keywords: heuristic, project thinking, bounded rationality, cognitive model, satisficing, managerial decision, intuition, DSS.

Вступ

Управлінське мислення в умовах сучасної проектної динаміки дедалі рідше постає як суто алгоритмічна процедура раціонального вибору. Натомість зростає інтерес до неформалізованих, інтуїтивно-когнітивних стратегій, які забезпечують прийнятність рішення в ситуаціях багатофакторної невизначеності, часової стиснутості й інформаційної фрагментарності. В цьому контексті евристики – спрощені ментальні алгоритми – виявляють себе не як аномалія, а як структурна частина управлінської раціональності нового типу.

Проектне середовище функціонує в умовах підвищеного ризику, багаторівневої комунікації та швидкоплинних змін. За таких обставин традиційні моделі прийняття рішень, орієнтовані на повну інформацію та логічну послідовність, втрачають практичну релевантність. Натомість на передній план виходять евристичні механізми, що дозволяють скоротити аналітичний цикл, адаптувати поведінку до ситуативних збурень і зберегти керованість у контекстах, де стратегічна повнота неможлива.

Інституціоналізація таких стратегій вимагає дескриптивного опису, а також концептуальної інтеграції в управлінські моделі, дизайн рішень і структуру компетентностей управлінців як взаємопов'язаних рівнів когнітивної адаптації.

Проблематика евристичного мислення в управлінні бере свій початок у класичних роботах Герберта Саймона, який сформулював концепцію обмеженої раціональності як ключової передумови для розуміння реального процесу прийняття рішень. Запропонована ним стратегія *satisficing* стала теоретичною основою для подальших досліджень адаптивних когнітивних механізмів [1–2]. Подальший розвиток цієї парадигми пов'язаний з фундаментальними працями Деніела Канемана та Амоса Тверські, які емпірично довели систематичність евристик – зокрема доступності, репрезентативності та прив'язки – у повсякденному та управлінському мисленні [3–4].

У проектному контексті евристичні механізми дедалі частіше інтерпретуються як адаптивні інструменти управлінської дії, здатні забезпечувати результативність у складних, динамічних і невизначених середовищах управління, що простежується у прикладних дослідженнях впливу евристик на поведінку менеджерів проєктів, особливо в умовах невизначеності, стресу й обмеженого часу [13–14]. Зокрема, роботи, присвячені аналізу ризиків, інтуїтивних рішень та когнітивних спотворень, демонструють актуальність евристичної логіки в системах підтримки рішень та сценарному моделюванні [10; 15–16].

Методологічну рамку для поєднання когнітивних, поведінкових та інформаційних аспектів становлять праці в галузі когнітивної інформатики та адаптивного управління, які розширюють уявлення про гібридні моделі прийняття рішень на стику аналітики й інтуїції [11–12].

Мета статті – здійснити системний аналіз евристичних стратегій прийняття рішень у проектному менеджменті, дослідити їх когнітивні витоки, класифікувати типові патерни й оцінити ефективність порівняно з алгоритмічними підходами.

Результати

Евристичне мислення постає як адаптивна когнітивна стратегія, сформована в умовах обмежених ресурсів, неповної інформації та часової стислості. Герберт Саймон концептуалізував обмежену раціональність як домінуючий режим управлінського мислення, у якому ключову роль відіграє правило задоволення (*satisficing*), що мінімізує когнітивні витрати без втрати цільової релевантності, замість орієнтації на пошук оптимального рішення [1–2]. Психологічну глибину цього підходу надали дослідження Деніела Канемана та Амоса Тверські, котрі довели, що в умовах невизначеності домінують евристики – інтуїтивні скорочення мислення, які дозволяють ухвалювати рішення швидко й ефективно, але з певними когнітивними спотвореннями [3–4].

Процеси прийняття рішень у проектному менеджменті характеризуються високою когнітивною насиченістю, що зумовлює необхідність використання моделей, здатних відобразити як аналітичні, так і інтуїтивні компоненти мислення. Класичні когнітивні моделі описують ухвалення рішень як поетапний процес з послідовною генерацією альтернатив, їх оцінкою за критеріями ефективності та вибором прийнятного варіанту [11–12]. У проектному середовищі, що функціонує в умовах багатофакторної нестабільності, особливої ваги набувають моделі, які враховують неповноту інформації, змінність умов і множинність зацікавлених сторін. Зазначені моделі імітують процеси прийняття рішень і водночас виконують функцію структурування суб'єктивного управлінського досвіду [13; 14]. З їх застосуванням уможливується оптимізація проєктних сценаріїв без надмірної алгоритмізації, включаючи інтеграцію в логіку управління реальних когнітивних обмежень.

Когнітивні моделі забезпечують зв'язок між теоретичними уявленнями про раціональність і практикою управлінських рішень у проектному контексті, дозволяють системно інтерпретувати евристичні та аналітичні механізми вибору, адаптуючи управлінську поведінку до умов ризику, багатозадачності й часової обмеженості. У таблиці 1 представлено порівняльний огляд ключових когнітивних моделей, що мають застосування в проектному менеджменті.

Таблиця 1

Порівняльний огляд ключових когнітивних моделей

Назва моделі	Характеристика	Застосування в проектному управлінні
Раціональна модель	Етапне прийняття рішень із повною інформацією та чіткими критеріями вибору	Планування довгострокових цілей, формування стратегічних альтернатив
Модель обмеженої раціональності (Саймон)	Використання евристики задоволення в умовах неповної інформації та обмежених ресурсів	Прийняття тактичних рішень у динамічному середовищі
Евристична модель (Канеман-Тверські)	Інтуїтивні ментальні скорочення, що дозволяють швидко ухвалювати рішення	Реагування на критичні ситуації, де потрібна швидкість понад точність
Когнітивно-адаптивна модель	Поєднання аналітичного та інтуїтивного підходів із домінуванням ситуаційного компонента	Управління змінними параметрами проекту, мікроадаптація стратегій
Модель сценарного прогнозування	Побудова множинних сценаріїв майбутнього з метою зниження невизначеності	Розробка планів дій в умовах воєнного або економічного ризику

Узагальнено авторами

Застосування когнітивних моделей у проектному управлінні підкреслює значущість аналітичного мислення та інтуїтивних стратегій, що виконують функцію внутрішніх когнітивних протезів у складних управлінських умовах. У ситуаціях часової недостатності, інформаційної фрагментарності та багатофакторної взаємодії класичні алгоритми виявляються недостатньо ефективними. Саме тому у фокус практики потрапляють евристики – спрощені розумові процедури, які забезпечують прийнятність результату при мінімальних витратах когнітивних ресурсів. Проектне середовище, з його непередбачуваністю та необхідністю швидкого реагування, створює оптимальні умови для застосування таких стратегій, систематизація яких дозволяє розмежувати типові евристичні патерни за функціональними характеристиками, контекстом застосування та когнітивною глибиною.

Правило задоволення (satisficing), сформульоване Гербертом Саймоном, репрезентує одну з базових евристичних стратегій, що набуває особливої ефективності в умовах проектної невизначеності. На відміну від оптимізаційних моделей, які передбачають повний перебір альтернатив і максимізацію вигоди, satisficing орієнтується на вибір першої прийнятної альтернативи, що відповідає мінімально достатньому рівню цільових параметрів [1]. У проектному управлінні ця стратегія дозволяє уникнути аналітичного паралічу, зберігаючи керованість рішень у ситуаціях часової стиснутості, змінних ресурсів або стратегічного тиску. Адаптивна природа правила задоволення зумовлює його ефективність як фільтра, що відсікає неефективні варіанти без надмірної аналітичної глибини, формуючи управлінську дію, орієнтовану на досяжний результат, а не на абстрактну оптимальність [15].

Три базові когнітивні евристики – доступності, репрезентативності та прив'язки (anchoring) – описані Деніелом Канеманом і Амосом Тверські як фундаментальні механізми скорочення ментального навантаження в процесі прийняття рішень [3]. Евристика доступності полягає в опорі на інформацію, яка легко згадується або нещодавно пережита, що у проектному менеджменті часто призводить до переоцінки останніх інцидентів або рішень, що мали сильний емоційний ефект. Репрезентативність зумовлює оцінку подій за ступенем їхньої схожості на стереотипну модель, що може спотворити аналіз нових ситуацій шляхом надмірної типологізації або ігнорування унікальних чинників [4]. Евристика прив'язки проявляється у фіксації на початковому значенні або умовному орієнтирі, що суттєво впливає на бюджети, графіки чи ризик-оцінки, навіть якщо вихідні параметри є випадковими або нефункціональними [14; 18]. Усі три евристики мають двоякий статус: з одного боку – це адаптивні механізми швидкої орієнтації, з іншого – джерела системних когнітивних викривлень у складних проектних середовищах.

Інтуїція в проектному управлінні постає не як протилежність раціональності, а, швидше, як її евристично-конденсована форма, що функціонує в умовах високої турбулентності, інформаційної фрагментарності та багатозадачності. Проектна інтуїція – це швидке й цілісне сприйняття управлінської ситуації, яке ґрунтується на впізнаванні патернів, структурних аналогій і попереднього досвіду [6; 9].

На відміну від алгоритмічних підходів, які вимагають повного циклу аналізу, прогнозування та оцінки альтернатив, інтуїтивне рішення формується негайно, у відповідь на ситуаційний імпульс, і часто перевершує за точністю модельовані варіанти – особливо в умовах браку часу або ресурсів [10]. Відповідна стратегія активізується за наявності експертного досвіду, внутрішньої когнітивної структури та здатності до розпізнавання нелінійних залежностей.

Однак, інтуїція як інструмент має межу ефективності: вона може бути спотворена емоційним станом, когнітивними упередженнями чи стереотипізацією. Тому проектна інтуїція вимагає аналітичної валідації – швидке рішення обов'язково має бути підкріплене мікроаналізом ключових змінних до початку реалізації [5; 13]. Завдяки цьому можливо досягнути балансу між швидкістю реагування й управлінською надійністю. У відповідній гібридній моделі прийняття рішень інтуїція виконує роль оптимізатора аналітичного циклу, при цьому не відбувається втрати стратегічного контролю.

Систематизація евристичних стратегій виявляє внутрішню логіку їх адаптивної дії в проектному середовищі. Кожна з них — від правила задоволення до інтуїтивного реагування — знижує когнітивне навантаження і водночас формує специфічну управлінську динаміку. Проте ефективність евристичного рішення не є гарантованою апіорно: вона визначається контекстом, ресурсною структурою, типом проекту та рівнем досвіду управлінця.

Попри еволюцію управлінських технологій, дуальність між евристичними та алгоритмічними стратегіями прийняття рішень залишається ключовим методологічним полем напруги в сучасному проектному менеджменті. Алгоритмічні моделі передбачають послідовне логічне опрацювання всіх доступних альтернатив, формалізацію критеріїв вибору та використання математичних або програмних інструментів для обґрунтування рішення. Їх сила полягає в об'єктивності, відтворюваності та високій точності за умов стабільності зовнішнього середовища [11].

Водночас евристичні підходи апелюють до гнучкості, швидкості й адаптивності, а відповідний інструментарій відображає реальні когнітивні обмеження управлінця, зокрема обмежену здатність обробляти великі обсяги даних, обмежений час і психологічний тиск невизначеності. У контексті проектного управління, коли рішення

часто ухвалюються в умовах високої динаміки й непередбачуваності, саме евристики виявляють вищу операційну ефективність. Зіставлення обох підходів дозволяє ідентифікувати зони переваг і обмежень кожного з них (таблиця 2).

Таблиця 2

Порівняльна характеристика алгоритмічних і евристичних підходів до прийняття рішень у проєктному менеджменті

Критерій порівняння	Алгоритмічні підходи	Евристичні стратегії
Теоретичне підґрунтя	Ґрунтуються на нормативних моделях повної раціональності, що передбачають максимізацію вигоди на основі вичерпного аналізу альтернатив	Базуються на дескриптивних когнітивних моделях, які визнають обмеження людського мислення і компенсують їх спрощеними інтелектуальними скороченнями
Інформаційна вимогливість	Потребують повної, точної та структурованої інформації для функціонування моделей оптимізації	Здатні працювати за умов фрагментарної, неповної або несистематизованої інформації
Швидкість ухвалення рішень	Повільний, послідовний і технократично орієнтований процес, не завжди придатний до динамічного реагування	Висока швидкість реагування, що забезпечується інтуїтивно-рефлекторними механізмами прийняття рішень
Ступінь адаптивності	Низька гнучкість у разі зміни вихідних умов або появи нових змінних – потребує перебудови моделі	Висока адаптивність до контексту, можливість швидкого переключення між сценаріями без потреби у повній реконфігурації
Точність результату	Забезпечує високий ступінь точності за умови дотримання формальних критеріїв і стабільності середовища	Результат апроксимаційний, суб'єктивно забарвлений, потенційно схильний до когнітивних викривлень
Відтворюваність та масштабованість	Можливість уніфікації, стандартизації й застосування на широкому спектрі проєктів	Висока контекстуальність, залежність від індивідуального досвіду, обмежена масштабованість
Управлінський профіль користувача	Орієнтовані на технократично підготовлених фахівців зі знанням формальних методів аналізу	Працюють у середовищі управлінців із високою практичною інтуїцією, адаптивним мисленням і ситуативною компетентністю
Критичні ризики	Ризик паралічу аналізу (analysis paralysis), надмірної віри в формальну модель, втрати чутливості до контексту	Ризик когнітивних упереджень, помилкової впевненості, надінтерпретації ситуації на основі обмеженого досвіду

Узагальнено авторами

Попри адаптивний потенціал евристичних стратегій, їх застосування супроводжується ризиком когнітивних викривлень – системних помилок мислення, що виникають унаслідок надмірної спрощеності або суб'єктивної інтерпретації інформації. Найбільш поширеними є упередження підтвердження (confirmation bias), фіксація на початковій інформації (anchoring), помилкова каузальність і надмірна впевненість у власних судженнях. Зазначені спотворення особливо небезпечні в управлінні проєктами, де кожне рішення має ресурсні та часові наслідки [3; 9; 14].

Евристичні помилки не є випадковими – вони мають чітку структуру та можуть систематично повторюватися в аналогічних умовах. Відповідно, виникає потреба в механізмах когнітивного контролю – інтелектуальних інструментах і організаційних

практиках, що дозволяють виявляти, нівелювати або компенсувати спотворення до того, як вони трансформуються у стратегічні помилки [13; 16]. До таких механізмів належать:

- а) структуроване обговорення альтернатив із залученням критичного мислення;
- б) введення зовнішнього спостерігача або фасилітатора;
- в) використання чеклістів для перевірки типових упереджень;
- г) делегування права остаточного рішення в умовах емоційного навантаження;
- г) запровадження принципу когнітивного дублювання – ухвалення рішення кількома незалежними особами з подальшим порівнянням оцінок.

Виявлення ризиків і застосування когнітивного контролю дозволяє мінімізувати ймовірність помилок і водночас ідентифікувати управлінську компетентність як ключовий модератор ефективності евристичних стратегій. Практика доводить, що результативність інтуїтивного мислення значною мірою залежить не від самої стратегії, а від її носія – управлінця, здатного інтегрувати спрощені ментальні алгоритми в контекст складної, динамічної проєктної ситуації. Саме тому постає потреба у формулюванні чіткого профілю управлінця з евристичною домінантою – типу мислення, який трансформує слабкість раціонального контролю у перевагу адаптивної орієнтації.

Інституціоналізація евристичного мислення в управлінських практиках потребує методологічного обґрунтування і персоніфікованого носія — управлінця, здатного продуктивно діяти в умовах когнітивного тиску, неповної інформації та сценарної мінливості. На відміну від класичного аналітика, який спирається на раціональну логіку і формальні алгоритми, управлінець з евристичною домінантою діє на перетині досвіду, інтуїції та ситуативної адаптації. Такий тип управлінської суб'єктності має чітку внутрішню структуру, що дозволяє деконструювати профіль за когнітивними, поведінковими та емоційними параметрами.

Нижче представлено аналітичну деконструкцію профілю – з аналізом його ключових характеристик, функціональних проявів та управлінського значення (таблиця 3).

Таблиця 3

Структура профілю управлінця з евристичною домінантою

Рівень	Компонент профілю	Функціональна суть	Прояв у проєктному середовищі	Значення для ефективності
Когнітивний	Ситуаційне сканування	Швидке виявлення релевантних змінних без повного аналізу	Миттєве розпізнавання ключових факторів у кризовій ситуації	Забезпечує інформаційне стиснення без втрати стратегічної орієнтації
	Патерн-інтерпретація	Узагальнення досвіду в інтуїтивно розпізнавані схеми	Формування рішення за аналогією до типових сценаріїв	Скорочує час на оцінку та підвищує узгодженість дій
	Когнітивна пластичність	Здатність швидко адаптувати ментальні моделі	Відмова від початкового плану без дезорганізації	Знижує втрати при зміні контексту
Поведінкова	Евристична активізація	Пріоритет швидкого реагування над формалізацією	Ініціювання дій у режимі обмеженої інформації	Підвищує операційну мобільність
	Мінімізація аналізу	Усвідомлене уникнення надлишкової	Вибір першої прийнятної альтернативи	Знижує когнітивне навантаження й

		інформаційної обробки	(satisficing)	уникнення паралічу рішень
	Мікроадаптація	Дрібномасштабна корекція рішень у процесі реалізації	Переналаштування ресурсу без зміни загальної стратегії	Підтримує гнучкість і безперервність управлінської дії
Емоційно-рефлексивний	Толерантність до невизначеності	Стійкість до відсутності чітких гарантій	Збереження ефективності під тиском і в умовах ризику	Формує психологічну надійність управлінця
	Метаінтелектуальна інспекція	Самоспостереження за логікою власних рішень	Коригування упереджень і емоційних реакцій	Підвищує якість мислення без зовнішнього втручання

Розроблено авторами

Представлена структура має потенційно нормативний характер, дозволяючи формувати системи підготовки управлінців нового типу, у яких евристична компетентність розглядається як ключовий ресурс в умовах кризового проектного управління.

Попри теоретичну несумісність інтуїтивно-евристичних стратегій із алгоритмічною логікою формалізованих систем підтримки прийняття рішень (DSS), сучасна управлінська практика дедалі частіше демонструє необхідність їх функціонального зближення. Традиційно DSS проєктуються на основі об'єктивізованих моделей – математичних, статистичних, логістичних, – які ігнорують когнітивні межі користувача або розглядають його лише як технічного оператора. Водночас у реальних умовах проектного управління ухвалення рішень складно назвати нейтрально-алгоритмічним процесом – воно насичене інтуїтивними скороченнями, ситуативними реконфігураціями та емоційно маркованими інтерпретаціями [11; 13].

На цьому тлі інтеграція евристичних алгоритмів у DSS постає як новий напрям когнітивно-адаптивної інженерії. Йдеться не про механічне дублювання евристичних рішень у цифровій формі, а про створення інтерфейсів, які відображають структуру інтуїтивного вибору, зокрема: а) моделювання «точки зупину» як задовільного рівня прийнятності (satisficing); б) введення сценаріїв з фільтрацією на основі типових когнітивних шаблонів; в) адаптивна зміна вагових коефіцієнтів залежно від поточної поведінки користувача.

Дискусійним залишається питання щодо меж інституціоналізації евристики в цифрових платформах: чи можлива автоматизація когнітивно унікального процесу без редукації його смислової складності? Часткову відповідь пропонує напрям так званих *explainable DSS* – систем, які не тільки пропонують варіант рішення, а й моделюють структуру причинно-наслідкової логіки, наближену до ментальних карт управлінця [5; 10]. У цьому контексті інтеграція евристичних механізмів у DSS не суперечить формальній раціональності, а відкриває шлях до її когнітивного розширення – з урахуванням реальних обмежень, практичної інтуїції та ситуативної інженерії управлінської думки.

Висновки

Евристичні стратегії прийняття управлінських рішень у проектному менеджменті виявляють когнітивну адаптивність і водночас епістемологічну самодостатність. У межах концепції обмеженої раціональності та евристичної парадигми мислення розглядається як функція ресурсної обмеженості, що породжує ментальні скорочення з високим ступенем контекстуальної відповідності. Саме ця властивість дозволяє

евристикам ефективно функціонувати в умовах проектної динаміки, де класичні аналітичні моделі виявляються надто громіздкими або методологічно непридатними.

Систематизація когнітивних моделей показала, що лише ті з них, які інтегрують інтуїтивні й аналітичні компоненти, здатні адекватно відображати реальну управлінську поведінку в проектному середовищі. Евристики, зокрема *satisficing*, а також доступність, репрезентативність і прив'язка, функціонують не як обхідні шляхи раціональності, а як її інструментальні еквіваленти в ситуаціях інформаційного дефіциту, часової стислості або підвищеної ризикованості.

Ключовим інсайтом статті є деконструкція профілю управлінця з евристичною домінантою, який оперує спрощеними ментальними алгоритмами як структурно інтеріоризованими механізмами дії – через ситуаційне сканування, когнітивну пластичність, мікроадаптацію та метаінтелектуальну рефлексію. Відповідний тип мислення формує нормативну основу для управління кризовими й нестабільними проектами, в яких ключовою вимогою до управлінця є не формальна точність, а результативна дієвість.

Крім того, обґрунтовано тезу про інтеграцію евристичних механізмів у системи підтримки прийняття рішень. Відмова від концептуальної дихотомії між інтуїцією і алгоритмом відкриває можливості для створення когнітивно-адаптивних інтерфейсів, які не моделюють раціональність, а відтворюють реальні механізми управлінського мислення, що дозволяє формалізувати інтуїтивну структуру вибору без втрати смислової складності.

Отже, евристичне мислення в сучасному проектному управлінні постає як повноцінна когнітивна система з власною логікою, структурою і нормативним потенціалом, ефективне використання якої потребує подальшого теоретичного осмислення і практичного втілення через моделі управлінської підготовки, інтерфейсні рішення систем підтримки рішень і механізми когнітивного контролю. У цьому полягає стратегічна перспектива розвитку проектного менеджменту нового покоління.

Список джерел

1. Simon, H. A. (1955). *A behavioral model of rational choice*. The Quarterly Journal of Economics, 69(1), 99–118. <https://doi.org/10.2307/1884852>
2. Simon, H. A. (1979). *Rational decision making in business organizations*. The American Economic Review, 69(4), 493–513. <https://www.jstor.org/stable/1808698>
3. Kahneman, D., & Tversky, A. (1974). *Judgment under uncertainty: Heuristics and biases*. Science, 185(4157), 1124–1131. <https://doi.org/10.1126/science.185.4157.1124>
4. Kahneman, D., & Tversky, A. (1979). *Prospect theory: An analysis of decision under risk*. Econometrica, 47(2), 263–291. <https://doi.org/10.2307/1914185>
5. Kwak, Y. H., & Anbari, F. T. (Eds.). (2005). *The Story of Managing Projects: An Interdisciplinary Approach*. Bloomsbury Publishing USA. https://books.google.com/books?hl=uk&lr=&id=bFHeEAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PR5&dq=interdisciplinary+management+approach&ots=QWmTrg6px_&sig=fMXYzKX3YCAm69SD1QtxTPgNjIs
6. Мала, Н. Т. (2007). Управлінські рішення: класифікація та процес прийняття. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Серія: Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку*, (605), 20-24.

7. Артемов, В. Ю., & Сингаївська, І. В. (2022). Особливості процесів прийняття рішень в умовах невизначеності. *Вчені записки Університету «КРОК»*, (1 (65)), 149-163.
8. Збанацька, О. (2018). Формування наукових поглядів на евристику. *Бібліотекознавство. Документознавство. Інформологія*, (2), 30-39.
9. Looock, M., & Hinnen, G. (2015). Heuristics in organizations: A review and a research agenda. *Journal of Business Research*, 68(9), 2027-2036.
10. Artinger, F., Petersen, M., Gigerenzer, G., & Weibler, J. (2015). Heuristics as adaptive decision strategies in management. *Journal of Organizational Behavior*, 36(S1), S33-S52.
11. Wang, Y., & Ruhe, G. (2007). The cognitive process of decision making. *International Journal of Cognitive Informatics and Natural Intelligence (IJCINI)*, 1(2), 73-85.
12. Crozier, R., & Ranyard, R. (2002). Cognitive process models and explanations of decision making. In *Decision making* (pp. 19-34). Routledge.
13. McCray, G. E., Purvis, R. L., & McCray, C. G. (2002). Project management under uncertainty: The impact of heuristics and biases. *Project Management Journal*, 33(1), 49-57.
<https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/875697280203300108>
14. Virine, L., Trumper, M., & Virine, E. (2018). Heuristics and biases in project management. *PM World J*, 7(1), 1-11. <https://pmworldlibrary.net/wp-content/uploads/2018/01/pmwj66-Jan2018-Virines-heuristics-and-biases-in-project-management.pdf>
15. Goh, J., & Hall, N. G. (2013). Total cost control in project management via satisficing. *Management Science*, 59(6), 1354-1372.
16. Mousavi, S., & Gigerenzer, G. (2014). Risk, uncertainty, and heuristics. *Journal of Business Research*, 67(8), 1671-1678.
17. Gowda, M. R. (1999). Heuristics, biases, and the regulation of risk. *Policy Sciences*, 59-78.
https://www.academia.edu/download/66822143/a_3A100434072600820210503-5836-1msj48u.pdf
18. Finucane, M. L., Alhakami, A., Slovic, P., & Johnson, S. M. (2000). The affect heuristic in judgments of risks and benefits. *Journal of behavioral decision making*, 13(1), 1-17. https://www.academia.edu/download/108812318/BDM_5.pdf