

ПРОЄКТНО-ОРІЄНТОВАНЕ УПРАВЛІННЯ З ВИКОРИСТАННЯМ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНО-ІННОВАЦІЙНИХ РІШЕНЬ

Топоркова Олена Анатоліївна*, кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри фінансів, обліку та психології
Ковальчук Євгеній Віталійович**, аспірант
Долгушин Іван Вікторович***, аспірант
Український державний університет науки і технологій

*ORCID 0000-0003-0956-3638

**ORCID 0009-0007-6494-4261

***ORCID 0009-0008-3959-5351

© Топоркова О.А., 2025

© Ковальчук Є.В., 2025

© Долгушин І.В., 2025

Стаття отримана редакцією 17.02.2025 р.

The article was received by editorial board on 17.02.2025

Вступ. Інноваційна модернізація управління проєктами ґрунтується на конвергенції науково-практичних напрацювань у сфері менеджменту та можливостей інформаційних технологій. Управління знаннями та інші інтелектуально-інноваційні рішення все більше інтегруються у проєктно-орієнтоване управління. Наразі вартість бізнес-одиниць переноситься з матеріальної складової (сукупності необоротних та оборотних матеріальних активів) на нематеріальні активи та їх інтелектуальну складову.

На різних ієрархічних рівнях можна констатувати наявність типових проблем, пов'язаних з проєктно-орієнтованим управлінням, а саме: надмірну кількість одночасно виконуваних проєктів, які іноді дублюють один одного; необґрунтований відбір проєктів у портфель; відсутність узгодженості проєктів зі стратегічними цілями бізнес-одиниці, галузі, регіону, території; незбалансованість портфелю проєктів за ресурсними можливостями та видами діяльності, строками реалізації, ризикованістю, відповідністю пріоритетам та стратегічним візіям.

Огляд останніх джерел досліджень і публікацій. Характерною ознакою сучасних досліджень з проєктного менеджменту є управління знаннями, використання інструментів інтелектуального аналізу та зміщення акценту з управління конкретним проєктом на управління проєктами на рівні бізнес-одиниці або навіть в межах галузі чи певної території.

Klaus-Rosińska A., Walecka-Jankowska K. та Zgrzywa-Ziemak A. [1] розглядаючи проєкти, орієнтовані на сталий розвиток, приділяють значну увагу вивченню зв'язку між управлінням знаннями та управлінням проєктами. Silvius G. та Marnewick C. [2], досліджуючи бізнес-практики сталого розвитку, акцентують увагу на інтеграції концепції сталого розвитку у процедуру відбору, виконання, управління та оцінювання проєктів. Klijn E. H., Metselaar S. та Warsen R. [3] пропонують концептуальну модель, яка поєднує інновації, партнерство, ефективність та управлінські інструменти, досліджуючи взаємозв'язок та взаємозалежність між ними. Satheesh S. A., Verweij S. та Busscher T. [4] досліджують питання державно-приватного партнерства в управлінні проєктами та інноваціями сектору транспортної інфраструктури. Корренжан J. та інші [5] оцінюють ефективність державно-приватного партнерства, ґрунтуючись на таких показниках, як: вартість, час, якість та інновації. Acharya C. разом з колективом авторів [6] аналізують вплив інтеграції знань на створення, підтримку та впровадження інновацій. Cantarelli C. C. [7] вивчає зв'язок між інноваціями і складністю проєкту. При цьому складність проєкту вважається детермінантом непередбачуваних обставин щодо впливу інновацій на ефективність проєкту. Nikulina A., Volker L. та Bosch-Rekvelde M. [8] формалізують інтеграційні механізми та етичні

принципи в проєктному партнерстві; досліджують зв'язок між трьома такими категоріями: управління та адміністрування, яке формує структуру процесів і процедур партнерства; механізми підтримки партнерства; сумісна управлінська діяльність. Узагальнюючи думки зазначених науковців, можемо констатувати, що представники бізнес-середовища, які реалізують інтелектуально-інноваційні проєкти трансформуються у проєктно-орієнтовані. Отже, виникає потреба систематизації компонент проєктно-орієнтованого управління на мікро-, мезо- та макрорівні.

Метою статті є розгляд зв'язку змістовних складових управління проєктами на різних ієрархічних рівнях. Відповідно до поставленої мети, в дослідженні вирішуються такі завдання: з'ясування функціонального призначення суб'єктів окреслених ієрархічних рівнів; відображення системи стратегічного розвитку та проєктно-орієнтованого управління на мікро-, мезо- та макрорівні через взаємодію ключових компонент; систематизація інструментів інтелектуального аналізу за сферами застосування.

Дослідження взаємозв'язку складових управління проєктами відбувалося з використанням методів теоретичного узагальнення, групування та логіко-структурного моделювання.

Основний матеріал і результати. Тенденція цифровізації усіх галузей економіки зумовлює поступове перенесення акцентів управління з матеріально-орієнтованих на інформаційні. Тобто модернізація управління проєктами передбачає зосередження на принципах, функціях, методах і технологіях управління, а також на інформаційному, техніко-технологічному, інноваційному і правовому забезпеченні.

Під методологією проєктно-орієнтованого управління доцільно розуміти «систему знань, принципів, процесів, інструментів проєктного менеджменту, з логічною, структурованою системою взаємозв'язків і взаємодій елементів, що її утворюють, та науку про цю систему» [9].

Вектор розвитку підприємницького середовища зумовлюють зміни. Передумовами змін на усіх рівнях (мікро-, мезо- та макро-) є інновації. Інновації є результатом використання знань, інформації та інформаційних технологій. Реалізуються інновації у вигляді проєктів і програм шляхом залучення фінансових, матеріальних, інформаційних ресурсів та талантів. Якщо система (мікро-, мезо- та макрорівня) «здатна освоїти та поширити новітні технологічні рішення, які залежать від рівня інтелектуального розвитку, то відбувається прискорення процесів формування конкурентоспроможного та ефективного потенціалу її розвитку» [10, с. 189]. Тобто, можна стверджувати, що інтелектуально-інноваційні рішення та зрушення в економічному просторі системи мікро-, мезо- та макрорівня провокуються появою та комерціалізацією інновацій внаслідок створення, генерації, застосування знань та управління знаннями.

Дефініцію «система управління» можна трактувати як сукупність дій, необхідних для узгодження спільної діяльності виконавців. Така сукупність повинна володіти ключовими властивостями системи, якими є: наявність різноманітних елементів, серед яких обов'язково є системоутворюючий; зв'язок та взаємодія окреслених елементів; цілісність їх сукупності (зовнішнє та внутрішнє середовище); поєднання і відповідність властивостей елементів та їх сукупності в одне ціле.

За управління на мікро-, мезо- та макрорівні всі дії групуються за функціями, які для успішного їх здійснення організаційно відокремлюються в компоненти, пов'язані з потребою мати певний результат і досягати певної мети. Отже, доходимо висновку, що система управління – це сукупність компонент, на рівні яких здійснюється управління та сукупність зв'язків між цими компонентами.

Досліджуючи компоненти бізнес-середовища [11, с. 133], погоджуємося, що економічний зміст підприємницького середовища є складною системою, яка утворюється діями (функціями) суб'єктів кількох ієрархічних рівнів.

Нанорівень науковцями зазвичай розглядається як сукупність окремих фізичних осіб. Це можуть бути фізичні особи підприємці, які володіють бізнесом та управляють ним; наймані менеджери та працівники, які генерують знання. Функціональне призначення представників нанорівня полягає у створенні та розповсюдженні «нових комбінацій» – формування підґрунтя для інноваційного розвитку технологічної, економічної, управлінської та інституційної підсистем суб'єктів наступного ієрархічного рівня – мікрорівня – рівня організацій та об'єднань бізнес-одиниць.

Мікрорівень зазвичай представлений окремими суб'єктами господарювання в тій чи іншій галузі економіки. Функціональне призначення представників мікрорівня полягає у: виборі видів і напрямів підприємницької діяльності; визначенні оптимальної організаційно-правової форми підприємства, що впливає на його конкурентну позицію; мобілізації власного потенціалу, наявних та залучених ресурсів

(матеріальних, фінансових, людських, інформаційних) відповідно до стратегічних візій та цілей розвитку; формулюванні пропозицій щодо взаємодії окремих бізнес-структур з органами влади різних рівнів, громадськістю тощо.

Мезорівень (рівень регіону) представлений адміністративно-територіальними одиницями – органами влади регіонального управління та органами місцевого самоврядування певної території. Функціональне призначення представників мезорівня полягає у: «визначенні процедури та встановленні порядку використання матеріальних і фінансових ресурсів регіону у межах своїх повноважень; визначенні перспективних сфер розвитку бізнес-середовища у регіоні та стратегічному плануванні складових такого розвитку; взаємодії з організаціями різного інституційного характеру задля побудови бізнес-середовища, яке відповідає інтересам регіону» [12, с. 57].

Макрорівень (рівень держави) представлений органами державної влади, які визначають нормативно-правові засади державної політики й національної стратегії розвитку економіки і є регуляторами бізнес-середовища. Органи державної влади формують законодавчу базу, яка регулює фінансово-господарську та підприємницьку діяльність з позицій: «розвитку конкуренції на національному ринку; посилення конкурентних позицій національного бізнесу на світовому ринку; забезпечення сумлінності діяльності бізнес-структур щодо кінцевих споживачів; активізації їх інноваційної діяльності у техніко-технологічній, організаційно-економічній та інституційній сферах; підтримки суб'єктів нано, мікро та мезорівнів» [12, с. 57].

Система стратегічного управління розвитком бізнес-середовища і економічного простору є найбільш активною частиною системи проєктно-орієнтованого управління кожного з вищезазначених рівнів, яка забезпечує можливість цілеспрямованого розвитку бізнес-одиниць і являє собою сукупність:

- засобів управління, які включають інструменти і важелі, що відповідають окресленим орієнтирам, прогнозованим наслідкам, критеріям вибору й оцінки, обмеженням і вимогам процесу розвитку підприємства, регіону, держави;
- організаційних і економічних методів управління, що представляють собою способи, методичні прийоми й управлінські технології приведення в дію і використання управлінських технологій.

Узагальнюючи погляди сучасних дослідників на складові розвитку на мікро-, мезо- та макрорівнях пропонуємо відобразити систему стратегічного розвитку та проєктно-орієнтованого управління на мікро-, мезо- та макрорівні через взаємодію таких компонент (рис. 1).

На рівні ринкової компоненти відбувається систематизація факторів впливу. Відповідно, бізнес-середовище на мікро-, мезо- та макрорівні для своєчасного реагування на можливі зміни внаслідок інноваційного розвитку організовує моніторинг стану свого потенціалу. Моніторинг є невід'ємною частиною системи стратегічного розвитку держави, регіону, галузі та проєктно-орієнтованого управління. У його рамках за допомогою інструментів інтелектуального аналізу здійснюються збір і обробка значних масивів поточної інформації. Така інформація дозволяє оцінити основні параметри, а також виявити критичні тенденції в організаційно-виробничо-ресурсній сфері підприємницького середовища, подальший розвиток яких може призвести до певних змін, на які бізнес-середовищу відповідного ієрархічного рівня необхідно буде швидко відреагувати. Також моніторинг забезпечуватиме зворотний зв'язок, сутність якого полягає в тому, що за умов ефективно організованої системи моніторингу організаційно-виробничо-ресурсної сфери негативні тенденції будуть виявлені й нейтралізовані якомога раніше.

Стратегічний аналіз, як складова системи інноваційного розвитку держави, регіону, галузі сприяє забезпеченню взаємодії бізнес-одиниць із оточуючим середовищем. Стратегічний аналіз дає змогу підтримувати наявний потенціал на рівні, необхідному для досягнення стратегічних цілей і завдань у довготерміновій перспективі. Моніторинг, в свою чергу, дає змогу підвищити якість аналізу і прогнозу, своєчасно виявляти диспропорції розвитку, їх причини та вживати необхідних заходів щодо їх усунення. Результатом постійного моніторингу є формування стратегічних пріоритетів розвитку на мікро-, мезо- та макрорівні.

Регульовальна компонента передбачає діагностику і координування напрямів діяльності бізнес-середовища відповідно до регулятивних вимог та інфраструктурно-логістичних можливостей території. Використання інструментів інтелектуального аналізу у логістичному менеджменті шляхом формалізації процесів управління ресурсними, транспортними, інформаційними потоками має забезпечувати виконання логістичних принципів і досягнення стратегічних цілей розвитку держави,

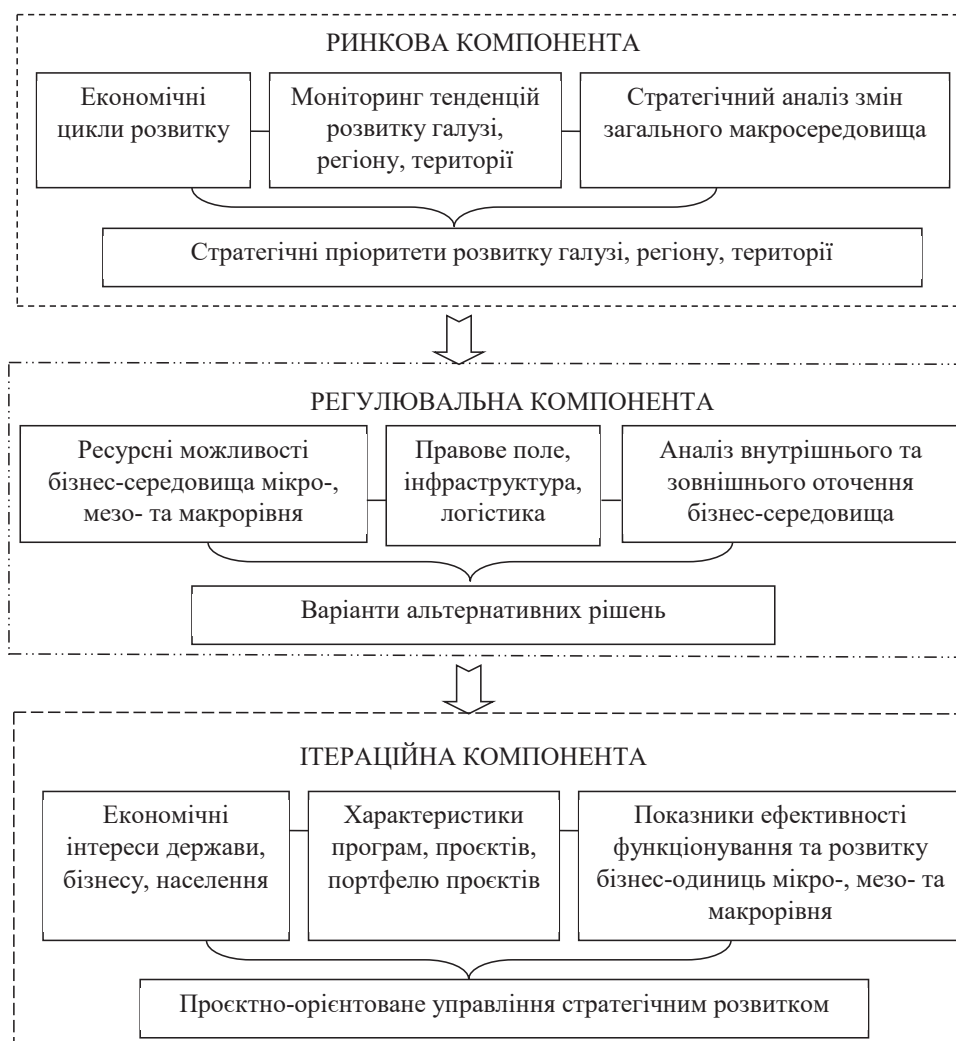


Рис. 1. Складові системи стратегічного інноваційного розвитку та проєктно-орієнтованого управління на мікро-, мезо- та макрорівні

Джерело: авторська розробка

регіону, галузі. На основі системи ключових показників ефективності формуються цілі і критерії управління потоками ресурсів. Безпосереднє оточення бізнес-одиниць регіону (території) складається з постачальників, споживачів, кредиторів, конкурентів та інших контрагентів. Кожен з них по-своєму впливає на систему розвитку певної території, враховуючи основні чинники такого впливу та внутрішні потенційні можливості, формується набір альтернативних рішень щодо напрямів розвитку середовища відповідного ієрархічного рівня. Результатом регулювальної компоненти є порівняння перспектив розвитку бізнес-середовища; ідентифікація альтернативних стратегій; окреслення пріоритетів і розподіл ресурсів між ними; аналіз шляхів диверсифікації.

На рівні ітераційної компоненти відбувається моделювання проєктно-орієнтованих рішень шляхом узгодження економічних інтересів сторін, якісних та кількісних характеристик програм і проєктів та результативних показників. Доцільним при цьому є використання методології управління проєктами (PMI: Project Management Institute), відомої як стандарт РМВОК, який розглядає концепцію управління проєктами через певну групу стандартизованих процесів. У рамках процесного підходу проєктно-орієнтоване управління здійснюється через формалізацію операцій з ухвалення рішень відносно інноваційних програм, проєктів, портфелю проєктів з використанням економіко-математичних моделей. Знання про управління проєктами на мікрорівні, згідно стандарту РМВОК, включають такі області знань: управління інтеграцією, вмістом, термінами, вартістю, якістю, ресурсами, комунікаціями, ризиками, закупівлями, зацікавленими сторонами проєкту, – якими підприємство повинне володіти з

метою успішної реалізації проєктів [13, с. 74]. Ітеративний підхід до моделювання рішень передбачає корегування набору технологій та інструментів проєктного менеджменту по мірі надходження оновлених даних щодо програми, проєкту.

Процес проєктно-орієнтованого управління на рівні бізнес-одиниці можна розділити на кілька етапів, кожному з яких притаманні свої завдання, інструменти та цілі. На етапі окреслення цілей, вибору індикаторів та розробки бізнес-стратегії здійснюється огляд потенційних ресурсів, плануються бізнес-процеси, оцінюється продуктивність центрів відповідальності, внутрішніх і зовнішніх комунікацій, прогнозуються очікувані результати від впровадження проєктів і програм, оцінюються ризики. На етапі впровадження обираються відповідні цифрові інструменти, платформи, додатки та трансформуються бізнес-процеси. На етапі аналізу отриманих результатів оцінюється ефективність впроваджених інтелектуально-інноваційних рішень, аналізуються зміни результативних показників, корегується (за необхідності) архітектура рішень.

Методологію проєктно-орієнтованого управління Старченко Г. В. розглядає через зв'язок таких змістовних складових, як: знання, інструменти, принципи і процеси [9]. Управління знаннями на рівні окремої бізнес-одиниці формується через унікальні моделі взаємодії між виконавцями, технологіями та процесами [13, с. 70]. Дієві інструменти проєктно-орієнтованого управління – це класифікаційний аналіз проєктів за стратегічними пріоритетами розвитку галузі, регіону, території; експертний прогноз та діагностика пріоритетних проєктів; оцінка надійності портфелю проєктів. Щодо принципів, то погоджуємося зі Старченко Г. В. стосовно доцільності застосування принципу двоконтурного управління, який передбачає «рекомбінацію принципів механізму управління для двох взаємопов'язаних складових його функціонування окремо: для формування механізму проєктно-орієнтованого управління інноваційним розвитком та для його реалізації, з огляду на досягнення цілей проєктів інноваційного розвитку» [9].

Ітеративний підхід та інструменти інтелектуального аналізу, обрані відповідно до сфери застосування й специфічних ознак проєктно-орієнтованого управління на рівні суб'єктів господарювання, забезпечують ухвалення обґрунтованих управлінських рішень, спрямованих на досягнення стратегічних візій та посилюють відповідальність за такі рішення (табл. 1).

Таблиця 1

Узгодження сфери застосування та інструментів інтелектуального аналізу

Сфера застосування	ІТ-інструменти
Сукупність напрямів діяльності, сфер та бізнес-сегментів суб'єкта господарювання	Технологія Workflow, в основі якої лежить процесний підхід. Модулі SAP
Окрема сфера діяльності (заготівельна, виробнича, збутова, логістична), бізнес-сегмент або бізнес-процес	Система підтримки рішень (Decision Support System, DSS)
Підрозділ, функція, технологічний процес (напрямок діяльності)	Інтегровані рішення для управління ресурсами підприємств (Enterprise Resource Planning, ERP), ланцюжками поставок (Supply Chain Management, SCM) та взаємовідносинами з клієнтами (Customer Relationship Management, CRM)

Джерело: систематизовано авторами на основі [14; 15]

Технологія Workflow дозволяє прискорювати адаптацію та зменшувати час реакції підприємства на швидкі зміни оточуючого бізнес-середовища [14]. Ключовими аспектами методики Workflow є: оцінка витрат часу, управління якістю проєкту (програми), електронний обмін даними між учасниками і виконавцями. Завдяки цій технології моделюються процедури з високим ступенем точності та деталізації, як наслідок, підвищується ефективність проєктно-орієнтованого управління.

Система підтримки рішень (Decision Support System, DSS) може бути застосована для корегування процесу ухвалення стратегічних рішень в бізнесі. Тут важливо правильно класифікувати та розподілити наявні дані на бізнес-процеси для подальшої роботи з такими даними та управління проєктами.

Інтегровані проєктно-орієнтовані рішення для управління ресурсами підприємств (Enterprise Resource Planning, ERP), ланцюжками поставок (Supply Chain Management, SCM) та взаємовідносинами з клієнтами (Customer Relationship Management, CRM) дають змогу підвищити ефективність роботи окремої бізнес-одиниці [15, с.72–73], оптимізувати управління обмеженими ресурсами (матеріальні-

ми, фінансовими, трудовими), синхронізувати логістичні ланцюги, організувати ефективну взаємодію зі стейкхолдерами.

Поєднуючи знання, інструменти, принципи, виконавців, технології і процеси в єдиний цілісний механізм, можна досягти збалансованого та дієвого результату щодо стратегічних цілей розвитку відповідного ієрархічного рівня.

Висновки. Функціонування і розвиток системи управління на мікро-, мезо- та макrorівні базується на інформаційно-комунікаційних технологіях, які постійно удосконалюються; інформаційним підґрунтям проєктно-орієнтованого управління є цифрові дані, обсяг яких постійно зростає і які обробляються із застосуванням інструментів інтелектуального аналізу. Відображення системи стратегічного інноваційного розвитку та проєктно-орієнтованого управління на мікро-, мезо- та макrorівні через взаємодію компонент, дозволяє врахувати різноманітні фактори впливу для моделювання такої стратегії розвитку, яка забезпечить максимальну ефективність використання потенціалу бізнес-середовища відповідного ієрархічного рівня.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Klaus-Rosińska A., Walecka-Jankowska K., Zgrzywa-Ziemak A. The significance of knowledge management processes for business sustainability: the role of sustainability-oriented projects. *Humanities and Social Sciences. Research Journal* 31, 2024. № 1. P. 65–75. DOI: <https://doi.org/10.7862/rz.2024.hss.04>
2. Silvius G., Marnewick C. Interlinking Sustainability in Organizational Strategy, Project Portfolio Management and Project Management a Conceptual Framework. *Procedia Computer Science*, 2022. № 196, P. 938–947. DOI: <https://doi.org/10.1016/J.PROCS.2021.12.095>
3. Klijn E. H., Metselaar S., Warsen R. The effect of contract- and network management on performance and innovation in infrastructure projects. *Public Money & Management*, 2023. № 44 (5), P. 428–437. DOI: <https://doi.org/10.1080/09540962.2023.2204533>
4. Satheesh S. A., Verweij S., Busscher T., Arts J. Drivers of innovation in infrastructure development projects: A configurational analysis of boundary spanning roles. *International Journal of Project Management*, 2024. № 42. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2024.102620>
5. Koppenjan J., Klijn E. H., Verweij S., Duijn M., van Meerkerk I., Metselaar S., Warsen R. The Performance of Public–Private Partnerships: An Evaluation of 15 Years DBFM in Dutch Infrastructure Governance. *Public Performance & Management Review*, 2022. № 45 (5), P. 998–1028. DOI: <https://doi.org/10.1080/15309576.2022.2062399>
6. Acharya C., Ojha D., Gokhale R., Patel P. C. Managing information for innovation using knowledge integration capability: The role of boundary spanning objects. *International Journal of Information Management*, 2022. № 62. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2021.102438>
7. Cantarelli C. C. Innovation in megaprojects and the role of project complexity. *Production Planning & Control*, 2020. № 33 (9–10), P. 943–956. DOI: <https://doi.org/10.1080/09537287.2020.1837934>
8. Nikulina A., Volker L., Bosch-Rekvelde M. The interplay of formal integrative mechanisms and relational norms in project collaboration. *International Journal of Project Management*, 2022. № 40 (7), P. 798–812. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2022.08.006>
9. Старченко Г. В. Принципи проєктно-орієнтованого управління інноваційним розвитком національної економіки. *Економіка та суспільство*, 2021. № 27. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-27-4>
10. Ханін С. Г. Інтелектуально-інноваційні детермінанти розвитку регіональних економічних систем. *Економічний вісник НТУУ «Київський політехнічний інститут»*, 2021. № 19. С. 187–192. DOI: <https://doi.org/10.20535/2307-5651.19.2021.240537>
11. Карасаєв К. К. Концептуальні засади побудови регіонального бізнес-середовища. *Інвестиції: практика та досвід*, 2024. № 23. С. 130–135. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2024.23.130>
12. Понедільчук Т., Приходько Т. Теоретичні підходи до формування середовища розвитку підприємництва. *Економічний дискурс*, 2022. № 3–4. С. 50–60. DOI: <https://doi.org/10.36742/2410-0919-2022-2-5>
13. Чайковська І. І. Управління знаннями на проєктно-орієнтованих підприємствах. *Український журнал прикладної економіки та техніки*, 2021. Том 6. № 4. С. 67–81. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2021-4-9>
14. Марценюк О. В., Руда О. Л., Озвенчук О. А. Можливості оптимізації бізнес-процесів та впровадження інноваційних рішень і нових технологій. *Ефективна економіка*, 2024. № 8. DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.8.74>
15. Островська Г. Й., Островський О. Т. Застосування інтелектуальних інформаційних систем в контексті управління промисловими підприємствами. *Маркетинг і цифрові технології*, 2023. № 1. Том 7. С. 69–81. DOI: <http://doi.org/10.15276/mdt.7.1.2023.5>

REFERENCES:

1. Klaus-Rosińska A., Walecka-Jankowska K., & Zgrzywa-Ziemak A. (2024) The significance of knowledge management processes for business sustainability: the role of sustainability-oriented projects. *Humanities and Social Sciences. Research Journal* 31, no. 1, pp. 65–75. DOI: <https://doi.org/10.7862/rz.2024.hss.04>

2. Silvius G., & Marnewick C. (2022) Interlinking Sustainability in Organizational Strategy, Project Portfolio Management and Project Management a Conceptual Framework. *Procedia Computer Science*, no. 196, pp. 938–947. DOI: <https://doi.org/10.1016/J.PROCS.2021.12.095>
3. Klijn E. H., Metselaar S., & Warsen R. (2023) The effect of contract- and network management on performance and innovation in infrastructure projects. *Public Money & Management*, no. 44 (5), pp. 428–437. DOI: <https://doi.org/10.1080/09540962.2023.2204533>
4. Satheesh S. A., Verweij S., Busscher T., & Arts J. (2024) Drivers of innovation in infrastructure development projects: A configurational analysis of boundary spanning roles. *International Journal of Project Management*, no. 42. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2024.102620>
5. Koppenjan J., Klijn E. H., Verweij S., Duijn M., van Meerkerk I., Metselaar S., & Warsen R. (2022) The Performance of Public–Private Partnerships: An Evaluation of 15 Years DBFM in Dutch Infrastructure Governance. *Public Performance & Management Review*, no. 45 (5), pp. 998–1028. DOI: <https://doi.org/10.1080/15309576.2022.2062399>
6. Acharya C., Ojha D., Gokhale R., & Patel P. C. (2022) Managing information for innovation using knowledge integration capability: The role of boundary spanning objects. *International Journal of Information Management*, no. 62. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2021.102438>
7. Cantarelli C. C. (2020) Innovation in megaprojects and the role of project complexity. *Production Planning & Control*, no. 33 (9–10), pp. 943–956. DOI: <https://doi.org/10.1080/09537287.2020.1837934>
8. Nikulina A., Volker L., & Bosch-Rekvelde M. (2022) The interplay of formal integrative mechanisms and relational norms in project collaboration. *International Journal of Project Management*, no. 40 (7), pp. 798–812. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2022.08.006>
9. Starchenko G. V. (2021) Pryntsypy proiektno-orientovanoho upravlinnia innovatsiinym rozvytkom natsionalnoi ekonomiky [Principles of project-oriented management of innovative development of the national economy]. *Ekonomika ta suspilstvo*, no. 27. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-27-4> (in Ukrainian)
10. Khanin S. H. (2021) Intelktualno-innovatsiini determinanty rozvytku rehionalnykh ekonomichnykh system [Intellectual and innovative determinates of development of regional economic systems]. *Economic bulletin of National Technical University of Ukraine "Kyiv Polytechnic Institute"*, no. 19. pp. 187–192. DOI: <https://doi.org/10.20535/2307-5651.19.2021.240537> (in Ukrainian)
11. Karasaiev K. K. (2024) Kontseptualni zasady pobudovy rehionalnogo biznes-seredovyscha [Conceptual principles for construction a regional business environment]. *Investytsii: praktyka ta dosvid*, no. 23. pp. 130–135. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2024.23.130> (in Ukrainian)
12. Ponedilchuk T. & Prykhodko T. (2022) Teoretychni pidkhody do formuvannia seredovyscha rozvytku pidpriemnytstva [Theoretical approaches to the formation of environment for entrepreneurship development]. *The economic discourse*, no. 3–4, pp. 50–60. DOI: <https://doi.org/10.36742/2410-0919-2022-2-5> (in Ukrainian)
13. Chaikovska I. (2021) Upravlinnia znanniamy na proiektno-orientovanykh pidpriemstvakh [Knowledge management at project-oriented enterprises]. *Ukrainian Journal of Applied Economics and Technology*, vol. 6. no. 4, pp. 67–81. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2021-4-9> (in Ukrainian)
14. Martseniuk O., Ruda O. & Ozvenchuk, O. (2024) Mozhlyvosti optymizatsii biznes-protsesiv ta vprovadzhennia innovatsiinych rishen i novykh tekhnolohii [Opportunities for optimizing business processes and implementing innovative solutions and new technologies]. *Efektivna ekonomika*, no. 8. DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.8.74> (in Ukrainian)
15. Ostrovska H. & Ostrovskyy O. (2023) Zastosuvannia intelektualnykh informatsiinych system v konteksti upravlinnia promyslovymy pidpriemstvamy [The application of intellectual information systems in the context of industrial enterprises management]. *Marketing and Digital Technologies*, vol. 7. no. 1, pp. 69–81. DOI: <http://doi.org/10.15276/mdt.7.1.2023.5> (in Ukrainian)

УДК 005.591.6-047.64

JEL C89; D83; O31

Топоркова Олена Анатоліївна, кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри фінансів, обліку та психології, Український державний університет науки і технологій. **Ковальчук Євгеній Віталійович**, аспірант, Український державний університет науки і технологій. **Долгушин Іван Вікторович**, аспірант, Український державний університет науки і технологій. **Проектно-орієнтоване управління з використанням інтелектуально-інноваційних рішень.**

Поточне дослідження присвячене обґрунтуванню важливості інновацій та доцільності використання інструментів інтелектуального аналізу в практиці проєктного менеджменту. Систематизовано складові проєктно-орієнтованого управління з виокремленням ринкової, регулювальної та ітераційної компонент. Інноваційно-інтелектуальним рішенням є застосування ітеративного підходу, згідно якого, набір технологій та інструментів проєктного менеджменту корегуються по мірі надходження оновлених даних. Такий підхід посилює відповідальність за ухвалені рішення на кожному ієрархічному рівні. Узгоджено сфери застосування та інструменти інтелектуального аналізу на мікрорівні. Наголошено на зміщенні акценту з управління конкретним проєктом на управління портфелем проєктів на рівні бізнес-одиниці, галузі, регіону.

Ключові слова: проєкти, управління, інновації, інтелектуалізація, розвиток, бізнес-середовище.

UDC 005.591.6-047.64

JEL C89, D83, O31

Olena Toporkova, Candidate of Economic Sciences, Docent, Associate Professor at the Department of Finance, Accounting and Psychology, Ukrainian State University of Science and Technologies. **Yevhenii Kovalchuk**, Postgraduate Student, Ukrainian State University of Science and Technologies. **Ivan Dolgushyn**, Postgraduate Student, Ukrainian State University of Science and Technologies. **Project-oriented management using intelligent and innovative decisions.**

Innovation can provide new opportunities to improve project efficiency. The current study is devoted to substantiating the importance of innovation and the feasibility of using intellectual analysis tools in project management practice. To take into account the peculiarities of innovation, there is a need to clarify the concept of evaluation and selection of priority project decisions. The result of project evaluation is their classification and diagnostics according to the selected goals and development priorities of the relevant hierarchical level. The success of innovative activity depends on such factors as: access to resources (financial, material, information); regulatory and legal support for the creation, commercialization and legal support of innovations; availability of qualified and motivated personnel. Given the rapid development of digital technologies in all spheres and industries, information support is positioned as an integrated computer and telecommunication system that widely uses intelligent analysis tools not only for data processing but also for making management decisions at any level. The practical implementation and achievement of the goals of innovative development projects is ensured by the synergy of knowledge, tools, principles, and processes of project-oriented management. The authors have systematized the components of project-oriented management, highlighting the market, regulatory, and iterative components. An innovative and intelligent decisions is the application of an iterative approach, according to which the set of project management technologies and tools are adjusted as updated data becomes available. This approach will enhance responsibility for decisions made at each hierarchical level. The scope of application and tools for intelligent analysis at the micro level have been agreed upon. Emphasis is placed on shifting the focus from managing a specific project to managing a portfolio of projects at the business unit, industry, and regional levels. The specifics of such management require the development of a new methodological approach and a significant transformation of existing models for evaluating the effectiveness of programs, projects and project portfolios.

Keywords: projects, management, innovations, intellectualization, development, business environment.