

Тетяна Сергіївна **ЯРОВЕНКО**

д.е.н., доцент, професор кафедри, Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4665-6502>

e-mail: tsyarovenko@ukr.net

Глона Євгенівна **СЕМЕНЧА**

д.е.н., професор, Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8736-3992>

e-mail: semilon@i.ua

Андрій Андрійович **КОБЧЕНКО**

старший викладач, Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5095-6815>

e-mail: kobchenko_a@365.dnu.edu.ua

ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ У КОРПОРАТИВНОМУ МЕНЕДЖМЕНТІ НА ЗАСАДАХ ПРОЄКТНОГО АНАЛІЗУ В УМОВАХ ІНФОРМАТИЗАЦІЇ

У статті встановлено, що проєктний менеджмент забезпечує керованість бізнес-процесів, а цифрові інструменти інформатизації створюють підґрунтя масштабування бізнесу в умовах конкуренції. Встановлено, що розвиток проєктного менеджменту зумовлено розвитком інформаційних технологій, адже саме вони надають можливість реалізовувати сучасний методологічний інструментарій. Зазначено, що не завжди гнучкі підходи проєктного менеджменту є доцільними. Гібридні підходи застосовуються у складних проєктах з фіксованим бюджетом, а інтегровані – до інноваційних проєктів. Встановлено, що проєктний аналіз застосовується для обґрунтування вибору проєкту для реалізації, контролю його ефективності, результативності, ліквідності й ризикованості. Глибина аналізу залежить від масштабу й наслідків проєкту. Зазначено, що єдина система корпоративного менеджменту не тільки керує поточною діяльністю корпорації, а й портфелем її проєктів, що дає змогу отримати позитивний синергійний ефект та оцінити наслідки прийняття проєктів.

Ключові слова: прийняття рішень, корпоративний менеджмент, проєктний аналіз, інформатизація

Стаття надійшла 18.01.2026

Статтю прийнято 25.01.2026

Статтю опубліковано 13.02.2026

ВСТУП

У сучасному бізнес-середовищі технологічні рішення та сучасні інструменти аналізу є основою забезпечення конкурентоспроможності, що підтверджує доцільність проєктно-орієнтованого підходу. Багато проєктів мають характер спільних (зокрема, регіональних, міжнародних), що вимагає новітніх підходів прийняття рішень у корпоративному менеджменті для забезпечення сумісної роботи й комунікацій.

Ще більше проєктів зазнають невдачі, що зумовлює необхідність вдосконалення методології аналізу для забезпечення ефективного управління. Крім того, в умовах інформатизації актуальним є цифрове управління проєктами на засадах системного підходу щодо аналізу й керування.

Теоретико-методологічні аспекти управління проєктами, зокрема їх аналіз як складник, відображено у працях вітчизняних й іноземних науковців, таких як: Л. Батенко, В. Бочаров, Я. Деренська, Д. Ребека, П. Микитюк, Ф. Наз, В. Гриньова, Ю. Богоявленська, Ю. Багатін, С. Золотарьов, Г. Тарасюк, К. Курочка, В. Занора, О. Кірдіна, В. Коломиєць, С. Павлова, Г. Лучко, Е. Коен, Ю. Савка, Є. Штефанта та ін.

Вітчизняний корпоративний менеджмент має низку проблем у сфері аналізу й управління проєктами, зокрема відсутність досвідчених менеджерів; прорахунки у теоретико-методологічних підходах аналізу, зокрема їх невідповідність сучасним реаліям в Україні; застарілі організаційні структури й підходи управління; несприйняття об'єктивних й необхідних змін тощо. Тому розвиток корпоративного менеджменту шляхом впровадження новітнього інструментарію проєктного аналізу є актуальним

питанням вітчизняної системи управління проєктами, що зумовлює необхідність подальших досліджень цього напрямку.

МЕТА статті – дослідження методів прийняття рішень у корпоративному менеджменті на засадах проєктного аналізу в умовах інформатизації.

МЕТОДИ ДОСЛІДЖЕННЯ

Методологічну основу дослідження складають методи наукового пізнання: індукції та синтезу, аналітичний та функціональний аналіз, системний й комплексний підходи.

РЕЗУЛЬТАТИ

Стосовно проблем прийняття рішень у вітчизняному корпоративному менеджменті в умовах інформатизації, слід відзначити відсутність спеціалізованих підрозділів та кадрів у цій сфері; обмежену співпрацю, зокрема з консалтинговими компаніями; недосконалість аналітичного інструментарію аналізу, планування, прогнозування; відсутність надійної системи забезпечення безпеки проєктів, зокрема стосовно шпідіажу, хакерських атак тощо; бюрократичні перепони й ієрархічна неузгодженість прийняття рішень; відсутність пріоритетності цілей, рішень, завдань; неефективний розподіл повноважень й відповідальності; відсутність стандартизації та уніфікації процесів тощо.

Проєктний менеджмент, зокрема аналіз проєктів, забезпечує керованість бізнес-процесів, а цифрові інструменти інформатизації створюють підґрунтя масштабування бізнесу в умовах конкуренції.

Розвиток проєктного менеджменту зумовлюється розвитком інформаційних технологій, адже саме вони

дають можливість реалізовувати сучасний методологічний інструментарій.

Сучасні підходи корпоративного менеджменту є менш ієрархічними, мають інноваційне масштабне мислення, креативні підходи та засновані на гнучкому управлінні.

Дослідник Г. Тарасюк наголошує, що сучасний бізнес у проектному менеджменті застосовує Waterfall («каскадну модель») або Agile («гнучке управління») [1]. Основними характеристиками другого підходу є безперервне проектування, можливість змінювати масштаб, тісна взаємодія з клієнтами, інтерактивність, модифікована організація команди, максимізація ефективності й мінімізація втрат, швидка «безболісна» реакція на зміни, контроль ресурсів. Проте не завжди гнучкі підходи є доцільними. Так, наприклад, системи SCRUM та Kanban ефективні для короткострокових однотипних проектів й задач. Гібридні підходи застосовуються у складних проектах з фіксованим бюджетом, а інтегровані – до інноваційних.

Окремим сучасним аспектом прийняття рішень у проектному управлінні й аналізі є застосування штучного інтелекту (ШІ). Його впровадження в аналізі й реалізації проектів дає змогу пріоритизувати й узгоджувати ініціативи; автоматизовано оброблювати великий масив даних; контролювати стадії життєвого циклу проекту; виявити проблеми й чинники; аналізувати взаємодію команди, документообіг, виконання завдань, ефективність комунікацій, дотримання бюджету й термінів виконання робіт; прогнозувати параметри проекту; своєчасно отримати інформацію про можливі збої й відхилення для реалізації превентивних заходів; оптимізувати ресурси; виявити й зменшувати ризики; здійснювати моніторинг прогресу у режимі реального часу.

Проте нині реалізація підходів проектного управління, заснованих на ШІ є недосконалою, а інноваційні проекти, які не мають аналогів, не піддаються такому управлінню.

Для обґрунтованого прийняття рішень у корпоративному менеджменті на засадах проектного аналізу в умовах інформатизації необхідно застосовувати новітні підходи аналізу й управління проектом та проектним портфелем інтегрованого аналітично орієнтованого характеру.

Фахівець І. Чайковська відзначає, що лідером серед застосування підходів проектного менеджменту в Україні є сектор ІТ, а також наявна активація його розвитку у виробничій та банківській сферах. Загалом підкреслено, що застосування проектного менеджменту українськими компаніями різних галузей стрімко зростає [2].

Сучасний підхід корпоративного менеджменту зазвичай засновано на проектно-орієнтованій моделі, яка являє собою завдання розвитку окремих напрямів або сфер діяльності у вигляді самостійних проектів. Це забезпечує гнучкість, прозорість та контрольованість прийняття рішень на рівні компаній (корпорацій) в умовах інформатизації й динамічних ринкових змін.

В умовах інформатизації проектне управління все більше застосовує технології ШІ, машинного навчання та Big data, що забезпечує надійну систему підтримки прийняття стратегічних й оперативних рішень для реалізації стратегії розвитку корпорації.

Науковці І. Вербіцька та Т. Бучинська вважають, що

саме проектний менеджмент дає змогу створити бізнес-структури з невеликими проектними групами всередині корпорації, що має тимчасовий характер та може застосовуватися у напрямках її діяльності, що потребують змін [3].

Нині у США функціонує Інститут Управління Проєктами (Project Management Institute, PMI) – міжнародна неприбуткова професійна організація з проектного менеджменту, яка розробляє базові стандарти (проектний, програмний, портфельний та організаційний підходи управління проектами); практичні стандарти та фреймворки (що описують застосування інструментів); спеціфічні доповнення стандартів [3].

Міжнародні методології, зокрема, GRI (Global Reporting Initiative) застосовують у проектному аналізі багатокритеріальний підхід [4].

Проектний аналіз застосовується для обґрунтування вибору проекту для реалізації, контролю його ефективності, результативності, ліквідності й ризикованості. Глибина такого аналізу залежить від масштабу й наслідків проекту. Він може бути детальним, глибоким, системним й потребувати залучення експертів, проведення технічної, правової та екологічної експертизи або проводиться за спрощеною схемою. Так, для оцінювання бізнес-ідеї не застосовується весь арсенал інструментів проектного аналізу (стратегічний, фінансово-економічний, технічний, комерційний, інституційний, екологічний; аналіз надійності, ліквідності, ризику), а здійснюється скоринговий або експрес-аналіз.

Прийняття рішень у корпоративному менеджменті на засадах проектного аналізу тісно пов'язано із необхідністю управляти портфелем проектів, які як плануються до реалізації, так й вже в її процесі. Нові проекти інтегруються в діяльність корпорації з урахуванням їх впливу на вже наявні та потенційні. Суттєво важливим є врахування у проектному аналізі системи збалансованих показників (Balanced Scorecard), адже саме вони є ключовими індикаторами управління.

Єдина система корпоративного менеджменту не тільки керує поточною діяльністю корпорації, а й портфелем її проектів, що дає змогу отримати позитивний синергійний ефект та оцінити наслідки прийняття проектів до реалізації.

Отже, проектно-орієнтований підхід прийняття рішень у корпоративному менеджменті на засадах проектного аналізу містить кілька етапів розрахунків, що дає змогу:

- економити час на проведенні експертиз, поглибленого аналізу й непотрібних розрахунків;
- забезпечити інтерактивність інформації про проект;
- враховувати інтереси й вплив стейкхолдерів, зокрема, адаптуватися до їх запитів, змінювати склад;
- обмежувати бюджетні запити;
- варіювати застосовані методи проведення розрахунків;
- більш обґрунтовано відхиляти недоцільні проекти тощо.

ВИСНОВКИ

Військові дії, введення воєнного стану вимагає від корпорації гнучкості стратегій розвитку в умовах війни, спроможність інтегрувати інноваційні підходи аналізу й управління у бізнес-моделі задля інтеграції у глобальні ринки та сприяння відбудові національної економіки.

Проектно-орієнтований підхід прийняття рішень у корпоративному менеджменті на засадах проектного аналізу в умовах інформатизації дає змогу забезпечити швидкі стратегічні зміни, впроваджувати інноваційні процеси для реалізації цілей окремого проекту, компанії й корпорації. Вибір методологічного підходу до аналізу

й управління проектами має врахувати його специфіку, мету, масштаб, часові й бюджетні обмеження, а інструментарій – носити гібридний або інтегрований характер. Такі системи забезпечують надійну підтримку прийняття управлінських рішень на корпоративному рівні у режимі реального часу.

Список використаних джерел

1. Тарасюк Г.М. Розвиток проектного менеджменту: основні методології та тренди. *Економіка, управління та адміністрування*. 2024. №4(106). С. 26–32. URL: [https://doi.org/10.26642/ema-2023-4\(106\)-26-32](https://doi.org/10.26642/ema-2023-4(106)-26-32)
2. Чайковська І.І. Аналіз використання інструментів проектного менеджменту компаніями України. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2020. № 2. С.175–180.
3. Вербіцька І.І., Бучинська Т.В. Проектний менеджмент – інструмент реалізації бізнес-пріоритетів міжнародних компаній. *Інноваційна економіка*. 2023. №2 (94). С. 135–140. URL: <https://doi.org/10.37332/2309-1533.2023.2.19>
4. Біляк Т.О. Напрями застосування проектного аналізу в управлінській діяльності. *Економіка, управління та адміністрування*. 2022. № 3(101). С. 3–8. URL: [https://doi.org/10.26642/ema-2022-3\(101\)-3-8](https://doi.org/10.26642/ema-2022-3(101)-3-8)

References

1. Tarasiuk H.M. Development of project management: main methodologies and trends. *Economics, Management, and Administration*. 2024. №. 4(106). pp. 26–32. URL: [https://doi.org/10.26642/ema-2023-4\(106\)-26-32](https://doi.org/10.26642/ema-2023-4(106)-26-32) (in Ukrainian).
2. Chaikovska I. I. Analysis of the use of project management tools by Ukrainian companies. *Bulletin of Khmelnytsky National University. Economic Sciences*. 2020. № 2. pp. 175–180. (in Ukrainian).
3. Verbitska I.I., Buchynska T.V. Project management – a tool for implementing the business priorities of international companies. *Innovative Economy*. 2023. №2 (94). pp. 135–140. URL: <https://doi.org/10.37332/2309-1533.2023.2.19> (in Ukrainian).
4. Biliak T.O. Areas of application of project analysis in management activities. *Economics, Management and Administration*. 2022. №3(101). pp. 3–8. URL: [https://doi.org/10.26642/ema-2022-3\(101\)-3-8](https://doi.org/10.26642/ema-2022-3(101)-3-8) (in Ukrainian).

Tetiana YAROVENKO

Doctor of Economics, Associate Professor, Professor of department, Oles Honchar Dnipro National University
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4665-6502>
e-mail: tsyarovenko@ukr.net

Iлона SEMENCHA

Doctor of Economics, Professor, Oles Honchar Dnipro National University
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8736-3992>
e-mail: semilon@i.ua

Andrii KOBCHENKO

Senior Lecturer, Oles Honchar Dnipro National University
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5095-6815>
e-mail: kobchenko_a@365.dnu.edu.ua

DECISION-MAKING IN CORPORATE MANAGEMENT BASED ON PROJECT ANALYSIS IN THE CONTEXT OF INFORMATIZATION

Introduction. In today's business environment, technological solutions and modern analytical tools are the basis for ensuring competitiveness, which confirms the feasibility of a project-oriented approach. Many projects are collaborative (regional and international), requiring innovative approaches to decision-making in corporate management to ensure joint work and communication. Even more projects fail, which necessitates the improvement of analysis methodologies to ensure effective management. In addition, in the context of informatization, digital project management based on systematic approaches to analysis and control is relevant.

The purpose of the paper is to study decision-making methods in corporate management based on project analysis in the context of informatization.

Results. Project management ensures the controllability of business processes, while digital information tools create the basis for scaling up business in a competitive environment. The development of project management is driven by the development of information technologies, as they enable the implementation of modern methodological tools. Flexible approaches to project management are not always appropriate. Hybrid approaches are used in complex projects with a fixed budget, while integrated approaches are used for innovative projects. Project analysis is used to justify the choice of a project for implementation and to monitor its effectiveness, efficiency, liquidity, and riskiness. The depth of analysis depends on the scale and impact of the project. A unified corporate management system not only manages the corporation's current activities, but also its project portfolio, which allows for positive synergies and assessment of the impact of project adoption.

Conclusion. A project-oriented approach to decision-making in corporate management based on project analysis in the context of informatization allows for rapid strategic changes and the implementation of innovative processes to achieve the goals of individual projects, companies, and corporations. The choice of a methodological approach to project analysis and management must take into account its specifics, purpose, scale, time and budget constraints, and the tools used should be hybrid or integrated in nature. Such systems provide reliable support for management decision-making at the corporate level in real time.

Keywords: decision-making, corporate management, project analysis, informatization