

УДК 658.5:330.322:001.895:004

Р. А. Лупак,  
д. е. н., професор, професор кафедри економіки,  
Львівський торговельно-економічний університет  
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-1830-1800>  
Н. В. Наконечна,  
к. е. н., доцент, доцент кафедри безпеки інформаційних технологій,  
Національний університет "Львівська політехніка"  
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-1377-4315>

DOI: 10.32702/2306-6814.2026.8.73

# ПРОЄКТНЕ УПРАВЛІННЯ ІНВЕСТИЦІЙНО-ІННОВАЦІЙНИМ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯМ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ СФЕРИ ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ

R. Lupak,  
Doctor of Economic Sciences, Professor, Professor of the Department of Economy, Lviv University of Trade and Economics  
N. Nakonechna,  
PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Information Technology Security,  
Lviv Polytechnic National University

## PROJECT MANAGEMENT OF INVESTMENT AND INNOVATION SUPPORT FOR THE COMPETITIVENESS OF INFORMATION TECHNOLOGY ENTERPRISES

**У статті обгрунтовано теоретико-прикладні засади проєктного управління інвестиційно-інноваційним забезпеченням конкурентоспроможності підприємств сфери інформаційних технологій. Досліджено особливості функціонування підприємств сфери інформаційних технологій в умовах цифровізації економіки та трансформації бізнес-процесів, що зумовлює необхідність інтеграції інвестиційних і інноваційних складових у межах єдиної системи управління. Встановлено, що ефективність розвитку підприємств ІТ-індустрії значною мірою залежить від узгодженості управлінських рішень на всіх етапах проєктного циклу з відповідними інвестиційними та інноваційно-орієнтованими інструментами. Узагальнено наукові підходи до інвестиційно-інноваційного забезпечення конкурентоспроможності підприємств сфери інформаційних технологій та визначено роль проєктного менеджменту як інструменту реалізації інвестиційно-інноваційних ініціатив. Запропоновано інтеграційну модель проєктного управління, яка відображає взаємозв'язок етапів ініціації, планування, реалізації та контролю з інструментами інвестиційного та інноваційного забезпечення. Розкрито зміст кожного етапу з позиції практичного застосування, зокрема в частині оцінювання інвестиційної привабливості, фінансового моделювання, проєктування інноваційних рішень, використання сучасних методологій розробки програмного забезпечення, цифрового моніторингу та ін. Акцентовано на тому, що інтеграція**

інструментів інвестиційного забезпечення (бізнес-планування, прогнозування, управління фінансовими потоками) та інноваційного розвитку (design thinking, MVP, Agile, DevOps, аналітика даних) забезпечує підвищення гнучкості, адаптивності та результативності проєктної діяльності підприємств ІТ-індустрії. Зроблено висновок, що впровадження проєктного підходу до управління інвестиційно-інноваційним забезпеченням створює передумови для підвищення ефективності діяльності, прискорення цифрової трансформації та формування стійких конкурентних переваг підприємств сфери інформаційних технологій.

*The article substantiates the theoretical and applied principles of project management for investment and innovation support of the competitiveness of information technology enterprises. The peculiarities of the functioning of information technology enterprises in the conditions of digitalization of the economy and transformation of business processes are studied, which necessitates the integration of investment and innovation components within a single management system. It is established that the effectiveness of the development of IT industry enterprises largely depends on the consistency of management decisions at all stages of the project cycle with the corresponding investment and innovation-oriented tools. Scientific approaches to investment and innovation support of the competitiveness of information technology enterprises are summarized and the role of project management as a tool for implementing investment and innovation initiatives is determined. An integration model of project management is proposed, which reflects the relationship between the stages of initiation, planning, implementation and control with investment and innovation support tools. The content of each stage is disclosed from the perspective of their practical application, in particular in terms of assessing investment attractiveness, financial modeling, designing innovative solutions, using modern software development methodologies, digital monitoring, etc. It is emphasized that the integration of investment support tools (business planning, forecasting, financial flow management) and innovative development (design thinking, MVP, Agile, DevOps, data analytics) ensures increased flexibility, adaptability and effectiveness of project activities of IT industry enterprises. It is concluded that the implementation of a project approach to managing investment and innovation support creates the prerequisites for increasing the efficiency of activities, accelerating digital transformation and forming sustainable competitive advantages of information technology enterprises.*

*Ключові слова:* управління, проєктування, інвестиційно-інноваційне забезпечення, підприємство, сфера інформаційних технологій, ІТ-індустрія, конкурентоспроможність, інвестиції, бізнес-планування, прогнозування розвитку, моделювання, проєктний аналіз.

*Key words:* management, design, investment and innovation support, enterprise, information technology sector, IT industry, competitiveness, investments, business planning, development forecasting, modeling, project analysis.

## ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

Розвиток підприємств сфери інформаційних технологій відбувається в умовах прискорення інноваційно-технологічних змін та трансформації економічних відносин під впливом цифровізації. Відтак, ключовим фактором стабільності та стійкості розвитку підприємницької діяльності виступає ефективне поєднання інвестиційних та інноваційних процесів. Водночас складність і багатомірність інвестиційно-інноваційного забезпечення зумовлює необхідність формування цілісної системи управління, здатної наростити конкурентні переваги та підвищити рівень конкурентоспроможності підприємства.

Економіка України перебуває у стані трансформаційних змін, спричинених довготривалою війною та значним тиском гібридних ризиків і загроз, що актуалізує необхідність структурної перебудови, активізації інноваційної діяльності та залучення інвестиційних ресурсів, особливо у високотехнологічні сектори. У цьому контексті ІТ-індустрія розглядається як один із драйверів економічного зростання, що забезпечує створення доданої вартості, розвиток людського капіталу та інтеграцію у глобальні ринки. Проте недостатній рівень інвестиційної активності, нерівномірність інноваційного розвитку та обмеженість якісного прогнозування розвитку ринку інформаційних технологій стримують повною мірою реалізацію конкурентного потенціалу підприємств цієї галузі.

Попри значну кількість наукових досліджень у сфері інвестиційно-інноваційного розвитку та забезпечення конкурентоспроможності підприємств, недостатньо розробленими залишаються питання інтеграції цих складових у межах проєктного підходу до управління, особливо в контексті діяльності підприємств сфери інформаційних технологій. Відповідно існує необхідність подальшого наукового обґрунтування та розроблення практичних рекомендацій щодо формування ефективної системи проєктного управління інвестиційно-інноваційним забезпеченням їх конкурентоспроможності.

## АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Аналіз останніх досліджень і публікацій свідчить про зростання уваги науковців до проблематики інвестиційно-інноваційного забезпечення конкурентоспроможності підприємств сфери інформаційних технологій, що обумовлено динамічним розвитком цифрової економіки та посиленням глобальної конкуренції. Передусім вагомий науковий доробок присвячено формуванню теоретико-методологічних засад інвестиційно-інноваційного забезпечення розвитку підприємств. Так, С. Рожок розкриває сутність процесів управління інвестиційно-інноваційним забезпеченням та акцентує увагу на їх системному характері і взаємозв'язку із загальною стратегією розвитку підприємства [1, с. 195—200]. Подібні підходи простежуються у дослідженні В. Волощука, де обґрунтовано інструментарій оцінювання інвестиційного забезпечення інноваційного розвитку підприємств [2, с. 61—71]. Натомість О. Кириченко розглядає управління інвестиційно-інноваційним забезпеченням у контексті впровадження адаптивних стратегій та гучних управлінських механізмів розвитку підприємств [3, с. 94—101]. Також акцент на такі положення зроблено у праці [4], де визначено стратегічні напрями активізації інвестиційно-інноваційного розвитку підприємств.

Важливе місце у наукових дослідженнях займають питання державної політики та регуляторного впливу на розвиток ІТ-індустрії. Так, Т. Васильців та ін. обґрунтовують стратегічні напрями, цілі та інструменти державної політики реалізації потенціалу сфери інформаційних технологій економіки України з акцентом на необхідності формування сприятливого інституційного середовища [5, с. 56—63]. У цьому ж контексті В. Зайченко визначає напрями удосконалення державної політики зміцнення технологічної конкурентоспроможності економіки та підкреслює пріоритетне значення інноваційних стимулів і підтримки високотехнологічних галузей [6, с. 33—38]. Натомість, у дослідженні державного регулювання інвестиційних процесів П. Куциком та А. Процикевичем розкрито методологічні та практичні аспекти розвитку інвестиційних процесів у сфері інформаційних технологій [7, с. 18—48].

Також значна увага дослідників приділяється прогнозуванню розвитку сектору інформаційно-комунікаційних технологій як основи формування конкурентоспроможності національної економіки та підприємницького сектору. Зокрема у праці [8, с. 79—94] визначено напрями реалізації потенціалу сектору ІКТ у контексті забезпечення якісних характеристик функціонування

внутрішнього ринку та розвитку інформаційного суспільства. Сучасні тенденції розвитку ІКТ-сектору в Україні досліджуються А. Процикевичем і К. Процикевич, які акцентують увагу на динаміці цифровізації та її впливі на сферу підприємницької діяльності [9, с. 430—434]. Водночас Т. Васильців та ін. визначають роль сектору ІКТ у формуванні потенціалу smart-спеціалізації на регіональному рівні та підвищенні інноваційності і конкурентоспроможності економіки [10, с. 162—169].

У працях низки науковців посилюється значимість питань забезпечення конкурентоспроможності та економічної безпеки підприємств і сектору. Так, Я. Березівський визначає ключові умови та чинники формування технологічної конкурентоспроможності національної економіки [11, с. 31—35]. Водночас В. Волошин і В. Васильців обґрунтовують концептуальні засади системи забезпечення економічної безпеки сектору інформаційних технологій та акцентують увагу на необхідності комплексного підходу до управління ризиками [12, с. 192—196]. Доповнює такі дослідження О. Правдивець, який пропонує науково-практичний інструментарій оцінювання рівня цифрової трансформації та інноваційного розвитку системи економічної безпеки підприємств ІТ-сфери [13, с. 92—102].

З огляду на посилення процесів цифровізації, вагоме значення становлять наукові роботи, присвячені інформаційному забезпеченню та цифровій трансформації управління підприємствами. Так, В. Трященко та Т. Титар розглядають управління інформаційним забезпеченням підприємства як важливу складову ефективного функціонування бізнесу в сучасних умовах [14]. У свою чергу, О. Лебідь акцентує увагу на ролі цифрових та інформаційних технологій в управлінні підприємствами і підкреслюючи їх значення для підвищення ефективності прийняття управлінських рішень за акцентом на забезпечення довгострокового розвитку [15].

Огляд наукових праць засвідчує комплексність теоретико-методичних та прикладних підходів до інвестиційно-інноваційного забезпечення конкурентоспроможності підприємств сфери інформаційних технологій, проте потребують подальшого узагальнення у контексті проєктного управління.

## ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є науково-прикладне обґрунтування проєктного управління інвестиційно-інноваційним забезпеченням конкурентоспроможності підприємств сфери інформаційних технологій.

## ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Проєктне управління в діяльності підприємств сфери інформаційних технологій виступає основою організації процесів розробки, впровадження та комерціалізації цифрових продуктів і сервісів. Ефективність такого підходу значною мірою залежить від узгодженості управлінських рішень на всіх етапах проєктного циклу з інструментами інвестиційного та інноваційного забезпечення.

Практика функціонування і розвитку підприємств сфери інформаційних технологій свідчить, що розріз-

нене використання управлінських інструментів не дозволяє досягти належного рівня результативності, тоді як їх інтеграція створює передумови для підвищення ефективності проєктної діяльності та якості кінцевого продукту. У цьому контексті важливим є системне узгодження етапів проєктного управління з інструментами інвестиційної підтримки та інноваційного розвитку, що забезпечує комплексний вплив на конкурентоспроможність підприємства, зокрема сфери інформаційних технологій.

З огляду на це, на рис. 1 представлено інтеграційну модель проєктного управління інвестиційно-інноваційним забезпеченням конкурентоспроможності підприємств сфери інформаційних технологій, яка відображає взаємозв'язок ключових етапів проєктного циклу з відповідними інструментами та їх впливом на формування і використання конкурентних переваг. Логіка побудови моделі ґрунтується на поетапному поєднанні управлінських рішень із відповідними інвестиційними та технологічними інструментами, що в сукупності забез-

печує конкурентоспроможність підприємства у сфері інформаційних технологій.

Так, початковим етапом є ініціація проєкту, в межах якої здійснюється комплексне оцінювання інвестиційної привабливості ІТ-продукту, що включає обґрунтування його ринкового потенціалу, рівня конкурентності, можливостей масштабування та очікуваної дохідності. Також проводиться бізнес-планування із використанням сучасних цифрових аналітичних інструментів з метою формування фінансово обґрунтованої моделі забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Важливою складовою цього етапу є також пошук і залучення потенційних джерел фінансування, зокрема венчурних фондів, бізнес-ангелів або краудфандингових платформ, що супроводжується підготовкою відповідних інвестиційних пропозицій і презентацій. Доповнює зазначені процеси аналіз цифрових ринків і платформ, який дає змогу оцінити поточну кон'юнктуру, рівень насиченості та купівельну поведінку на ринку інформаційних технологій.

| Етапи проєктного управління | Інструменти забезпечення                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | Вплив на конкурентоспроможність підприємства                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|-----------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                             | інвестиційної діяльності / розвитку                                                                                                                                                                                                                                                                                        | інноваційної діяльності / розвитку                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| <i>Ініціація проєкту</i>    | <ul style="list-style-type: none"> <li>- оцінювання інвестиційної привабливості ІТ-проєкту;</li> <li>- бізнес-планування з використанням цифрових аналітичних інструментів;</li> <li>- пошук інвесторів (венчурних фондів, бізнес-ангелів, краудфандинг-платформ);</li> <li>- аналіз цифрових ринків і платформ</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- генерація інноваційних ідей із використанням технологій design thinking;</li> <li>- аналіз технологічних трендів (AI, Big Data, IoT, cloud computing);</li> <li>- впровадження R&amp;D-сканування та foresight-методики;</li> <li>- аналіз потреб користувачів цифрових розробок</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- ідентифікація стратегічних напрямів цифрового розвитку підприємства;</li> <li>- виявлення перспективних ІТ-ніш;</li> <li>- підвищення інвестиційної привабливості інформаційно-технологічної діяльності</li> </ul>                                                                                                                 |
| <i>Планування</i>           | <ul style="list-style-type: none"> <li>- фінансове моделювання та прийняття FinTech-рішень;</li> <li>- прогнозування розвитку грошових потоків;</li> <li>- аналітичне моделювання ефективності інвестицій;</li> <li>- формування інвестиційного портфеля ІТ-проєктів</li> </ul>                                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>- проєктування інноваційно-технологічних рішень;</li> <li>- розробка MVP-продуктів;</li> <li>- формування roadmap інноваційного продукту;</li> <li>- використання CAD/CASE та low/no-code платформ</li> </ul>                                                                                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- оптимізація ресурсного забезпечення інформаційно-технологічних проєктів;</li> <li>- впровадження ІТ-рішень і інновацій у проєктний аналіз бізнес-процесів;</li> <li>- застосування практики data-driven моделювання бізнес-проєктів;</li> <li>- мінімізація технологічних збоїв і неполадок</li> </ul>                             |
| <i>Реалізація</i>           | <ul style="list-style-type: none"> <li>- поетапне фінансування ІТ-проєктів;</li> <li>- цифрове управління інвестиційними потоками;</li> <li>- використання венчурного фінансування та private equity-методики;</li> <li>- застосування блокчейн-технологій і smart-контрактів</li> </ul>                                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- впровадження Agile, Scrum, DevOps-практик;</li> <li>- розробка та реалізація програмного забезпечення із фреймворк-підтримкою;</li> <li>- інтеграція хмарних технологій;</li> <li>- використання API-правил та мікросервісної архітектури</li> </ul>                                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>- створення конкурентоспроможного цифрового сервісу;</li> <li>- підвищення гнучкості та швидкості реагування на технологічні зміни;</li> <li>- підвищення брендової впізнаваності ІТ-продуктів</li> </ul>                                                                                                                            |
| <i>Контроль</i>             | <ul style="list-style-type: none"> <li>- проведення цифрового фінансового моніторингу;</li> <li>- впровадження автоматизованого аудиту інвестицій;</li> <li>- здійснення контролю витрат у режимі реального часу;</li> <li>- впровадження data analytics підходу при виявленні проєктних відхилень</li> </ul>              | <ul style="list-style-type: none"> <li>- оцінювання ефективності інноваційної діяльності;</li> <li>- використання KPI для аналізу ІТ-продуктів (DAU, MAU, retention rate);</li> <li>- A/B тестування та user analytics інформаційно-технологічних розробок;</li> <li>- моніторинг якості та безпечності цифрового продукту</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- забезпечення прозорості та контролю інформаційно-технологічних процесів;</li> <li>- налагодження постійного моніторингу якості та безпечності ІТ-продуктів;</li> <li>- своєчасне виявлення технологічних відхилень;</li> <li>- підтримка стабільності цифрової інфраструктури та безперервності інноваційної діяльності</li> </ul> |

**Рис. 1. Інтеграційна модель проєктного управління інвестиційно-інноваційним забезпеченням конкурентоспроможності підприємств сфери інформаційних технологій**

Поряд з інвестиційною складовою формується інноваційна основа забезпечення конкурентоспроможності підприємства, що реалізується через генерацію ідей із застосуванням підходів *design thinking*. Поглиблений проєктний аналіз та бізнес-планування з використанням штучного інтелекту, великих даних, інтернет речей, хмарних обчислення та ін. дозволяє визначити доцільність використання технологічних рішень і їх потенціал у нарощуванні конкурентних переваг. Актуально здійснювати R&D-сканування та технологічний foresight з метою виявлення перспективних напрямів і прогнозування розвитку та оцінювання довгострокових можливостей інновацій. Також значна увага менеджменту підприємств сфери інформаційних технологій має приділятися прогнозуванню розвитку потреб користувачів та формуванню чіткого уявлення про очікування в IT-індустрії.

У сукупності такі дії забезпечують не лише формування стратегічних орієнтирів цифрового розвитку, але й дозволяють узгодити інвестиційні можливості з інноваційним потенціалом забезпечення конкурентоспроможності в IT-індустрії. При цьому проєктний аналіз та бізнес-планування дає змогу менеджменту підприємств сфери інформаційних технологій більш точно ідентифікувати перспективні IT-ніші, підвищити рівень обґрунтованості управлінських рішень та знизити невизначеність. Результатом етапу ініціації стає створення концептуальної основи проєктного управління, яка поєднує економічну доцільність із технологічною новизною та формує передумови для подальшої цифрової трансформації підприємства.

На відміну від етапу ініціації, де формується загальна концепція проєктного управління, етап планування спрямований на її конкретизацію та трансформацію у систему взаємоузгоджених параметрів. У межах цього етапу відбувається структуризація фінансової складової проєктного управління шляхом застосування інструментів цифрового бюджетування, бізнес-планування та FinTech-рішень. У результаті проєктний аналіз дає змогу деталізувати витрати за етапами реалізації, центрами відповідальності і видами ресурсного забезпечення та розширити можливості обґрунтування різних сценаріїв розвитку інформаційно-технологічного підприємства. Натомість прогнозування розвитку грошових потоків сприяє підтриманню ліквідності та збалансованості фінансування на всіх стадіях життєвого циклу проєкту.

Водночас інноваційна складова охоплює перехід від ідей до їх технічної та функціональної реалізації. Зокрема, проєктування архітектури продукту визначає логіку взаємодії його компонентів, технологічну основу та можливості масштабування, тоді як розробка мінімально життєздатного продукту (MVP) дозволяє перевірити ключові гіпотези щодо попиту та функціональності з мінімальними витратами. Одночасно необхідно розробити дорожню карту розвитку цифрового продукту, яка відображає послідовність впровадження функціональних можливостей, технологічних оновлень і виходу на нові сегменти ринку. Використання CAD/CASE-систем та low/pow-code платформ додатково прискорює процес проєктування та знижує бар'єри для впровадження інноваційних рішень.

З позиції управління ресурсним забезпеченням проєктний аналіз на даному етапі передбачає визначення інструментарію їх оптимізації через узгодження фінансових обмежень із технологічними потребами підприємства в IT-індустрії. Відповідні зміни можливі завдяки застосуванню аналітичних інструментів і підходів, орієнтованих на обробку даних і підвищення точності розрахунків. У результаті формується цілісна модель проєктного управління, в якій інвестиційні та інноваційні параметри взаємопов'язані між собою. Більше того, такий підхід сприяє зменшенню ймовірності перевищення бюджету, затримок у виконанні робіт і невідповідності цифрового продукту вимогам ринку.

Етап реалізації відображає перехід від проєктних розрахунків і моделей до безпосереднього створення та впровадження IT-продукту. На цьому етапі інвестиційні рішення набувають операційного характеру — поетапне фінансування дозволяє синхронізувати виділення ресурсів із досягненням конкретних результатів → цифрові платформи управління капіталом забезпечують прозорість руху коштів → використання венчурного фінансування чи механізмів private equity створює можливість для масштабування підприємницької діяльності у сфері інформаційних технологій. Додатково також актуально застосовувати технології блокчейн і smart-контрактів з метою підвищення контрольованості інвестиційних процесів та мінімізації ризику нецільового використання ресурсів.

Поряд з тим формується технологічна складова забезпечення конкурентоспроможності підприємства, яка базується на ітеративних підходах до розробки програмного забезпечення. До прикладу, використання Agile-методології забезпечує поділ проєкту на короткі цикли з постійним отриманням зворотного зв'язку, Scrum-інструментарій — чітке структурування командної роботи, DevOps-практика — інтеграцію процесів розробки та експлуатації цифрових продуктів. У технічному вимірі актуалізується практика фреймворків, інтеграції хмарних сервісів, використанням API та мікро-сервісної архітектури.

З іншого боку, етап реалізації доречно розглядати як процес постійного балансування між ресурсними обмеженнями, технологічними можливостями та ринковими вимогами в IT-індустрії. На такому етапі відбувається перевірка життєздатності прийнятих на попередніх етапах проєктних рішень, їх адаптація до змін середовища та уточнення функціональних характеристик цифрового продукту. Взаємодія фінансових і технологічних інструментів забезпечує не лише безперервність виконання робіт, але й можливість оперативного перерозподілу ресурсів у разі виникнення відхилень в IT-індустрії. У результаті формується не просто завершений IT-продукт, а цілісний цифровий сервіс, який характеризується високим рівнем гнучкості, масштабованості та орієнтації на користувача.

Завершальний етап контролю виконує інтегруючу та коригувальну функцію в межах усього проєктного циклу. На відміну від інших етапів, де домінує проведення проєктного аналізу управлінських рішень, контроль орієнтований на їх систематичну перевірку, оцінювання ефективності та виявлення відхилень у інвестиційній і

технологічній площині. У цьому контексті інструменти фінансового моніторингу (цифрові панелі управління (dashboard), BI-системи та ін.) забезпечують оперативний доступ до актуальних даних щодо витрат, інвестиційних потоків і досягнення ключових фінансових показників, тоді як автоматизований аудит дозволяє підвищити точність і об'єктивність оцінювання використання ресурсів.

Примітно, що аналітика відхилень дає змогу не лише фіксувати різницю між плановими та фактичними показниками, але й встановлювати причини таких відхилень та сформувати інформаційно-аналітичну основу для коригування управлінських рішень. Відтак в інноваційному вимірі контроль проєктування забезпечення конкурентоспроможності підприємств сфери інформаційних технологій реалізується через оцінювання ефективності цифрових продуктів із застосуванням системи KPI із включенням показників активності та залученості користувачів (DAU, MAU, retention rate) та проведення А/В тестування управлінських рішень. Доречно використовувати й інструменти user analytics з метою посилення об'єктивності поведінкових моделей користувачів і адаптації цифрових продуктів до їхніх потреб. З позиції забезпечення якості та надійності проєктних рішень у сфері інформаційних технологій вагоме значення має моніторинг технічного стану цифрового продукту через процедури QA-тестування та автоматизовані системи перевірки. У сукупності зазначені інструменти формують замкнений контур управління, в якому результати контролю стають підґрунтям для вдосконалення проєктних рішень. Для забезпечення конкурентоспроможності підприємств інформаційних технологій етап контролю створює умови для підтримки стабільності цифрової інфраструктури, підвищення якості кінцевого цифрового продукту та досягнення безперервності інноваційного розвитку.

## ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Забезпечення конкурентоспроможності підприємств сфери інформаційних технологій потребує системного поєднання інвестиційних та інноваційних процесів на засадах проєктного управління. Такі аргументи полягають у тому, що саме інтеграція фінансових, технологічних та організаційних інструментів у межах єдиного управлінського контуру дозволяє забезпечити раціональне використання інвестицій і досягнення стратегічних цілей інноваційного розвитку підприємства сфери інформаційних технологій.

Пріоритетно застосовувати комплексний підхід до управління інвестиційно-інноваційним забезпеченням, який передбачає узгодження етапів проєктного циклу (ініціації, планування, реалізації, контролю) з відповідними інструментами інвестиційного та інноваційного впливу. Встановлено, що на етапі ініціації формується концептуальна основа проєкту, визначаються стратегічні напрями розвитку та здійснюється бізнес-планування; на етапі планування забезпечується деталізація фінансових і технологічних параметрів та оптимізація ресурсного забезпечення; етап реалізації спрямований на створення

конкурентоспроможного цифрового продукту; етап контролю забезпечує моніторинг результатів, своєчасне виявлення відхилень і коригування управлінських рішень.

Запропонована інтеграційна модель проєктного управління інвестиційно-інноваційним забезпеченням конкурентоспроможності підприємств сфери інформаційних технологій дозволяє відобразити логіку взаємодії ключових управлінських процесів і інструментів та їх вплив на формування і ефективне використання конкурентних переваг. Впровадження такого інструментарію сприяє підвищенню обґрунтованості прийняття управлінських рішень з метою зниження рівня інвестиційних і технологічних ризиків, прискорення впровадження інноваційних розробок та зміцнення конкурентних позицій на ринку цифрових розробок.

В умовах трансформаційних змін економіки та цифровізації бізнес-процесів важливим є забезпечення гнучкості та адаптивності систем управління, що досягається через використання сучасних цифрових інструментів, аналітики даних, проєктного аналізу, бізнес-планування, ітеративних підходів та ін. Все це створює передумови для підвищення ефективності функціонування підприємств сфери інформаційних технологій і їх здатності до довгострокового розвитку.

Перспективи подальших досліджень доцільно пов'язати з розробленням методичних підходів до оцінювання ефективності інтегрованого проєктного управління інвестиційно-інноваційним забезпеченням конкурентоспроможності підприємств сфери інформаційних технологій.

### Література:

1. Рожок С. Сутність процесів управління інвестиційно-інноваційним забезпеченням підприємств. Вчені записки Університету "КРОК". 2024. № 4 (76). С. 195—200.
2. Волощук В. Р. Інструментарій оцінки інвестиційного забезпечення інноваційного розвитку підприємств. Формування ринкових відносин в Україні. 2020. № 12. С. 61—71.
3. Кириченко О. Управління інвестиційно-інноваційним забезпеченням впровадження адаптивних стратегій розвитку підприємств малого та середнього бізнесу в умовах цифрової трансформації. Вчені записки Університету "КРОК". 2023. № 4 (72). С. 94—101.
4. Годованець Ю. Стратегічні напрями активізації інвестиційно-інноваційного розвитку підприємств в умовах трансформаційної економіки. Академічні візії. 2026. № 51. URL: <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/2712>
5. Васильців Т. Г., Лупак Р. Л., Штець Т. Ф. Обґрунтування стратегічних напрямів, цілей та заходів державної політики реалізації потенціалу ІТ-сектору економіки України. Підприємництво і торгівля. 2018. Вип. 23. С. 56—63.
6. Зайченко В. В. Напрями удосконалення державної політики зміцнення технологічної конкурентоспроможності економіки України. Підприємництво та інновації. 2019. № 7. С. 33—38.

7. Куцик П., Процикевич А. Розвиток інвестиційних процесів на ринку ІТ-послуг: методологія та практика державного регулювання: монографія. Львів: Видавництво Львівського торговельно-економічного університету, 2022. 224 с.

8. Лупак Р. Напрями реалізації потенціалу сектора інформаційно-комунікаційних технологій у контексті забезпечення якісних характеристик функціонування внутрішнього ринку та розвитку інформаційного суспільства в Україні. Галицький економічний вісник. 2019. Том 60. № 5. С. 79—94.

9. Процикевич А. І., Процикевич К. І. Сучасні тенденції розвитку сектора ІКТ в Україні. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2023. № 6. С. 430—434.

10. Васильців Т. Г., Лупак Р. Л., Рудковський О. В. Роль сектору інформаційно-комунікаційних технологій у формуванні та реалізації потенціалу smart-спеціалізації на регіональному рівні. Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. 2019. № 5. С. 162—169.

11. Березівський Я. В. Ідентифікація умов та чинників формування технологічної конкурентоспроможності національної економіки. Вісник Львівського торговельно-економічного університету. Економічні науки. 2021. Вип. 63. С. 31—35.

12. Волошин В. І., Васильців В. Г. Концептуальні засади системи забезпечення економічної безпеки сектору інформаційних технологій. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2018. № 1. С. 192—196.

13. Правдивець О. Науково-практичний інструментарій оцінювання рівня цифрової трансформації, інноваційного розвитку системи економічної безпеки підприємств сфери інформаційних технологій. Вчені записки Університету "КРОК". 2023. № 3 (71). С. 92—102.

14. Трященко В., Титар Т. Управління інформаційним забезпеченням підприємства. Економіка та суспільство. 2022. № 44. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1888>

15. Лебідь О. Цифрові та інформаційні технології в управлінні підприємством: реальність та погляд у майбутнє. Економіка та суспільство. 2023. № 55. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2840>

#### References:

1. Rozhok, S. (2024), "The essence of management processes of investment and innovation support of enterprises", *Vcheni zapysky Universytetu "KROK"*, vol. 4 (76), pp. 195—200.

2. Voloshchuk, V.R. (2020), "Tools for assessing investment support of innovative development of enterprises", *Formuvannia rynkovykh vidnosyn v Ukraini*, vol. 12, pp. 61—71.

3. Kyrychenko, O. (2023), "Management of investment and innovation support for the implementation of adaptive development strategies of small and medium enterprises in the conditions of digital transformation", *Vcheni zapysky Universytetu "KROK"*, vol. 4 (72), pp. 94—101.

4. Hodovanets, Yu. (2026), "Strategic directions for intensifying investment and innovation development of enterprises in a transformational economy", *Akademichni*

*vizii*, [Online], vol. 51, available at: <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/2712>: (Accessed 20 March 2026).

5. Vasylytsiv, T.H., Lupak, R.L. and Shtets, T.F. (2018), "Substantiation of strategic directions, goals and measures of the state policy for the implementation of the IT sector potential in the economy of Ukraine", *Pidpryemnytstvo i torhivlia*, vol. 23, pp. 56—63.

6. Zaichenko, V.V. (2019), "Directions for improving state policy to strengthen technological competitiveness of Ukraine's economy", *Pidpryemnytstvo ta innovatsii*, vol. 7, pp. 33—38.

7. Kutsyk, P. and Protsykevych, A. (2022), *Rozvytok investytsiinykh protsesiv na rynku IT-poslug: metodolohiia ta praktyka derzhavnoho rehuliuвання* [Development of investment processes in the IT services market: methodology and practice of state regulation], Lviv University of Trade and Economics Publishing House, Lviv, Ukraine.

8. Lupak, R.L. (2019), "Directions for realizing the potential of the information and communication technologies sector in the context of ensuring qualitative characteristics of the domestic market functioning and development of the information society in Ukraine", *Halytskyi ekonomichnyi visnyk*, vol. 60 (5), pp. 79—94.

9. Protsykevych, A.I. and Protsykevych, K.I. (2023), "Current trends in the development of the ICT sector in Ukraine", *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Ekonomichni nauky*, vol. 6, pp. 430—434.

10. Vasylytsiv, T.H., Lupak, R.L. and Rudkovskiy, O.V. (2019), "The role of the ICT sector in the formation and implementation of smart specialization potential at the regional level", *Derzhava ta rehiony. Seriya: Ekonomika ta pidpryemnytstvo*, vol. 5, pp. 162—169.

11. Berезivskiy, Ya.V. (2021), "Identification of conditions and factors for the formation of technological competitiveness of the national economy", *Visnyk Lvivskoho torhovelno-ekonomichnoho universytetu. Ekonomichni nauky*, vol. 63, pp. 31—35.

12. Voloshyn, V.I. and Vasylytsiv, V.H. (2018), "Conceptual foundations of the system for ensuring economic security of the information technology sector", *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Ekonomichni nauky*, vol. 1, pp. 192—196.

13. Pravdyvets, O. (2023), "Scientific and practical tools for assessing the level of digital transformation and innovative development of the economic security system of IT enterprises", *Vcheni zapysky Universytetu "KROK"*, vol. 3 (71), pp. 92—102.

14. Triashchenko, V. and Tytar, T. (2022), "Management of information support of the enterprise", *Ekonomika ta suspilstvo*, [Online], vol. 44, available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1888>

15. Lebid, O. (2023), "Digital and information technologies in enterprise management: reality and future outlook", *Ekonomika ta suspilstvo*, [Online], vol. 55, available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2840>: (Accessed 20 March 2026).

*Отримано редакцією журналу / Received: 03.04.26*

*Процецензовано / Revised: 13.04.26*

*Схвалено до друку / Accepted: 21.04.26*