

Н. В. Трушкіна,

к. е. н., старший дослідник, старший науковий співробітник сектора промислової політики та інноваційного розвитку відділу промислової політики та енергетичної безпеки, Науково-дослідний центр індустріальних проблем розвитку НАН України, м. Харків  
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-6741-7738>

О. В. Фраєр,

к. е. н., завідувач відділу підтримки академічних стартапів, Державна наукова установа "Київський академічний університет"  
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-5468-6026>

DOI: 10.32702/2306-6814.2026.8.360

# МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ОЦІНЮВАННЯ ТА РАНЖУВАННЯ ПРОЄКТІВ НА ОСНОВІ СИСТЕМИ КРИТЕРІЇВ

N. Trushkina,

PhD in Economics, Senior Research Fellow Research Center for Industrial Problems of Development of the National Academy of Sciences of Ukraine, Kharkiv, Ukraine

O. Fraier,

PhD in Economics, Head of the Academic Startup Support Department, State Scientific Institution "Kyiv Academic University"

## METHODOLOGICAL FOUNDATIONS FOR EVALUATING AND RANKING PROJECTS BASED ON A SYSTEM OF CRITERIA

**У статті обґрунтовано методичні засади оцінювання та ранжування проєктів на основі системи критеріїв в умовах зростання конкуренції за фінансові та організаційні ресурси. Запропоновано комплексний підхід, що поєднує експертний аналіз із кількісною бальною оцінкою та базується на використанні чотирьох взаємопов'язаних критеріїв: інноваційності проєкту, компетентності команди, ресурсної забезпеченості та фінансової обґрунтованості. Розроблено розгорнуту модель оцінювання з деталізацією критеріїв через підкритерії та спрощену модель для експрес-аналізу, що забезпечує гнучкість застосування методики. Запропоновано шкалу інтерпретації результатів, яка дозволяє здійснювати класифікацію проєктів за рівнем їх перспективності та приймати обґрунтовані управлінські рішення. Проведено апробацію підходу на вибірці з 17 проєктів, що підтвердила його здатність забезпечувати об'єктивне порівняння та ранжування заявок. Виявлено типові недоліки проєктних пропозицій і визначено напрями підвищення їх якості.**

**The article substantiates the methodological foundations for evaluating and ranking projects based on a system of criteria in the context of increasing competition for financial, organizational, and intellectual resources, as well as the growing number of project initiatives. It is demonstrated that the lack of a systematic evaluation framework leads to increased subjectivity in expert decision-making and complicates the project selection process. A comprehensive approach is proposed that combines qualitative expert analysis with quantitative scoring and is based on four interrelated criteria: project innovativeness, team competence, resource availability, and financial feasibility. The expediency of their integrated application is justified to ensure a balanced assessment of both the substantive characteristics of a project and its implementation potential.**

**Two evaluation models are developed: a detailed model that involves the decomposition of criteria into sub-criteria and provides an in-depth analysis of project proposals, and a simplified model designed for rapid assessment of a large number of projects. This ensures the adaptability of the methodology to different conditions of competitive selection. An interpretation scale of evaluation results is proposed, enabling the classification of projects according to their level of перспективність and supporting informed managerial decision-making regarding project support.**

**The proposed approach was tested on a sample of 17 projects, which confirmed its practical applicability, analytical sensitivity, and ability to ensure objective comparison and ranking of project proposals. It was found that leading projects are characterized by a balanced combination of all key components, while a significant share of proposals requires improvement in specific aspects. Typical shortcomings of project proposals were identified, including insufficient justification of the financial model, unclear sources of funding, weak formalization of partnerships, and a declarative nature of the innovation component. Practical recommendations for improving the quality of project preparation and the effectiveness of selection procedures are substantiated.**

*Ключові слова: оцінювання проєктів, ранжування проєктів, інноваційний проєкт, стартап, система критеріїв, багатокритеріальний підхід, бальна оцінка, інноваційність, компетентність команди, ресурсне забезпечення, фінансова обґрунтованість, відбір проєктів, управлінські рішення, ефективність.*

*Key words: project evaluation, project ranking, innovative project, startup, criteria system, multi-criteria approach, scoring method, innovativeness, team competence, resource provision, financial feasibility, project selection, managerial decision-making, efficiency.*

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

В умовах зростаючої конкуренції за обмежені фінансові, інституційні та людські ресурси питання обґрунтованого відбору проєктів набуває особливої актуальності. Це стосується як науково-дослідних ініціатив, так і інвестиційних, інноваційних та соціально-економічних проєктів, реалізація яких потребує значних витрат і супроводжується підвищеним рівнем невизначеності. За таких умов прийняття управлінських рішень щодо підтримки або відхилення проєктних пропозицій має базуватися на чітких, прозорих і обґрунтованих підходах до їх оцінювання.

Практика відбору проєктів свідчить про наявність низки проблем, пов'язаних із суб'єктивністю експертних оцінок, відсутністю уніфікованих критеріїв, недостатньою формалізацією процедур оцінювання та складністю порівняння проєктів різної спрямованості. У багатьох випадках рішення приймаються на основі фрагментарного аналізу окремих характеристик проєктів без урахування їх комплексної взаємодії, що знижує ефективність використання ресурсів і підвищує ризик підтримки недостатньо обґрунтованих ініціатив.

Особливої значущості набуває проблема забезпечення об'єктивності та порівнюваності результатів оцінювання в умовах одночасного розгляду значної кількості проєктних заявок. У таких випадках необхідним є застосування системного підходу, який дозволяє структурувати процес оцінювання, визначити ключові критерії та забезпечити можливість їх кількісного вимірювання. Важливим аспектом є також поєднання якісних і кількісних характеристик проєктів, що дає змогу врахувати як інноваційний потенціал, так і реалістичність їх практичної реалізації.

У цьому контексті зростає потреба у розробленні методичних засад оцінювання та ранжування проєктів, які б забезпечували комплексний підхід до аналізу їх характеристик, дозволяли здійснювати порівняння альтернативних варіантів та формувати обґрунтовані управлінські рішення щодо їх підтримки. Запровадження системи критеріїв оцінювання, що охоплює ключові аспекти проєктної діяльності, створює передумови для підвищення прозорості, об'єктивності та ефективності процесу відбору проєктів.

Таким чином, актуальність дослідження зумовлена необхідністю удосконалення підходів до оцінювання та ранжування проєктів на основі системи критеріїв, що забезпечує підвищення якості прийняття управлінських

рішень і більш ефективне використання ресурсів у сучасних умовах.

## АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

У сучасній науковій літературі питання оцінювання проєктів розглядається як багатокритеріальне завдання, що поєднує кількісні та якісні параметри аналізу. Загалом наукові підходи до оцінювання проєктів формувалися у межах інвестиційного аналізу, проєктного менеджменту, інноваційного менеджменту та систем підтримки прийняття рішень [1—3]. У працях зарубіжних дослідників наголошується, що традиційні підходи, засновані лише на фінансових показниках, не дають змоги повною мірою врахувати стратегічну значущість проєкту, рівень його новизни, ресурсну забезпеченість і спроможність команди до реалізації запланованих результатів [2; 4]. Саме тому в останні роки посилюється інтерес до комплексних моделей оцінювання, побудованих на системі критеріїв і процедурі ранжування альтернатив [3; 5].

Вагомий внесок у розвиток методології оцінювання проєктів зробили дослідження, присвячені багатокритеріальному аналізу рішень. У цих працях обґрунтовується доцільність застосування MCDM-підходів для відбору та пріоритизації проєктів, особливо у випадках, коли необхідно одночасно враховувати інноваційність, ризики, фінансову стійкість, масштабованість, складність реалізації та очікувану результативність [6—8]. Зокрема, у дослідженнях показано можливості використання інструментів багатокритеріального аналізу для оцінювання й ранжування інноваційних проєктів, а новіші роботи розвивають цю логіку через поєднання експертного оцінювання, зважування критеріїв і процедур пріоритизації [7; 8].

Окремий напрям досліджень стосується оцінювання стартапів та інноваційних ініціатив з позицій інвесторів і венчурного капіталу. У межах цього підходу особлива увага приділяється характеристикам команди, ринковому потенціалу, інноваційності продукту, наявності партнерств, фінансовій життєздатності та можливостям масштабування [9; 10; 11—14]. Систематичні огляди критеріїв, що застосовуються інвесторами, засвідчують, що рішення про підтримку проєкту формується на основі комплексної оцінки кількох взаємопов'язаних параметрів [9]. Подібну логіку підтверджують і сучасні дослідження, у яких для оцінювання стартапів поєднуються експертні судження з аналізом технологічного, командного та фінансового потенціалу [10].

Поряд із цим у міжнародній практиці поширеним є критеріальний підхід до оцінювання проєктів, програм і політик, що базується на визначенні релевантності, результативності, ефективності, впливу та сталості [15]. Такі критерії широко використовуються в системах публічного управління та міжнародних організаціях як основа для формування оцінних суджень і забезпечення прозорості управлінських рішень. Хоча цей підхід переважно застосовується до програм і проєктів розвитку, його методологічна логіка підтверджує доцільність використання системи критеріїв як бази для порівняння альтернативних проєктних рішень [15].

Водночас аналіз наукових джерел свідчить, що, при значну кількість розробок, у літературі зберігається низка невирішених аспектів. Частина підходів є надто складною для практичного застосування в умовах експрес-відбору великої кількості заявок, інші — зосереджено переважно на фінансових або інвестиційних характеристиках і недостатньо враховують ресурсну готовність, інституційну підтримку та збалансованість проєктної команди. Крім цього, не всі моделі є достатньо універсальними для використання в різних сферах проєктної діяльності. Це зумовлює потребу у розробленні більш прикладних і водночас методично обґрунтованих підходів до оцінювання та ранжування проєктів на основі чітко визначеної системи критеріїв.

З урахуванням викладеного можна зробити висновок, що сучасний науковий дискурс підтверджує доцільність використання критеріального та експертного підходів до оцінювання проєктів, однак потребує подальшого розвитку методичних засад, які б поєднували структурованість, практичну простоту застосування, порівнюваність результатів і можливість ранжування проєктів за рівнем їх перспективності.

## ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою дослідження є обґрунтування методичних засад оцінювання та ранжування проєктів на основі системи критеріїв, що забезпечує підвищення об'єктивності, прозорості та ефективності процесу відбору проєктних пропозицій в умовах обмежених ресурсів.

Методологічну основу дослідження становить системний підхід, який дозволяє розглядати проєкт як комплексну систему, що поєднує інноваційні, організаційні, ресурсні та фінансові характеристики. Для забезпечення комплексності оцінювання використано критеріальний підхід, що передбачає визначення сукупності ключових параметрів проєкту та їх структурування у вигляді системи критеріїв і підкритеріїв. У процесі дослідження застосовано методи аналізу й узагальнення, експертного оцінювання, бального оцінювання, порівняльного аналізу, ранжування та систематизації.

Запропонований методичний підхід передбачає використання комбінованої моделі оцінювання, що поєднує якісні та кількісні характеристики проєктів. Оцінювання здійснюється за чотирма ключовими критеріями: інноваційність проєкту, компетентність команди виконавців, ресурсна база та фінансове забезпечення. Кожен критерій деталізується через систему підкритеріїв, що дозволяє підвищити точність і обґрунтованість оцінювання.

Для забезпечення практичної адаптивності методики передбачено використання двох варіантів оцінювання: розширеного, який базується на деталізованій системі підкритеріїв, та спрощеного, що орієнтований на експрес-оцінювання великої кількості проєктів. Такий підхід забезпечує гнучкість застосування методики залежно від умов проведення відбору та обсягу проєктних заявок. Апробацію запропонованого методичного підходу здійснено на основі оцінювання та ранжування 17 проєктних пропозицій, що дозволило пе-

**Таблиця 1. Система критеріїв оцінювання проєктів**

Критерій	Змістовне наповнення критерію	Методичне значення
Інноваційність проєкту	Характеризує рівень новизни ідеї, рішення, продукту, технології або підходу, а також їх практичну цінність	Дозволяє відокремити проєкти з реальною новизною від тих, що мають переважно декларативний характер
Компетентність команди виконавців	Відображає професійну спроможність, досвід, кваліфікацію учасників та їх здатність реалізувати заявлені завдання	Дає змогу оцінити не лише ідею, а й реальну можливість її виконання
Ресурсна база для реалізації проєкту	Охоплює матеріально-технічні, організаційні, інформаційні та інституційні ресурси	Визначає ступінь практичної готовності проєкту до реалізації
Фінансове забезпечення	Характеризує обґрунтованість бюджету, наявність джерел фінансування та фінансову стійкість	Дозволяє встановити реалістичність проєкту з позиції його фінансової здійсненності

Джерело: складено авторами на основі [12–14].

ревірити його практичну придатність, виявити типові проблеми проєктних заявок та підтвердити можливість використання для формування обґрунтованих управлінських рішень.

### ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

У сучасних умовах посилення конкуренції за фінансові, організаційні та інтелектуальні ресурси проблема обґрунтованого відбору проєктів набуває особливої ваги. Це зумовлено не лише збільшенням кількості проєктних заявок, а й зростанням вимог до якості управлінських рішень щодо їх підтримки, фінансування та подальшої реалізації. За відсутності чітко структурованої методики оцінювання відбір проєктів нерідко здійснюється на основі часткових, непов'язаних між собою характеристик, що призводить до підвищення суб'єктивності експертних суджень, ускладнює порівняння альтернативних заявок і знижує ефективність використання наявних ресурсів. Саме тому у межах дослідження обґрунтовано методичні засади оцінювання та ранжування проєктів на основі системи критеріїв, які поєднують якісний експертний аналіз із кількісною бальною оцінкою та дозволяють забезпечити цілісність, прозорість і практичну придатність процедури відбору.

Логіка запропонованого підходу ґрунтується на послідовному переході від загального змістовного аналізу проєктної ідеї до її формалізованої кількісної інтерпретації. Такий підхід дає змогу розглядати проєкт не як сукупність ізольованих параметрів, а як комплексну систему, у якій інноваційна складова, кадровий потенціал, ресурсне забезпечення та фінансова спроможність перебувають у тісному взаємозв'язку. Відповідно, оцінювання не зводиться до перевірки окремих позицій заявки, а спрямовується на встановлення загального рівня її підготовленості, реалістичності та потенціалу практичної реалізації.

Вихідним етапом методики є формування системи критеріїв оцінювання (табл. 1), оскільки саме вона задає внутрішню логіку всього подальшого аналізу. Узагальнення розроблених матеріалів показало, що найбільш доцільним є використання чотирьох базових критеріїв: інноваційності проєкту, компетентності команди виконавців, ресурсної бази та фінансового забезпечення. Таку структуру прямо закладено в процедуру оцінювання та використано при аналізі й ранжуванні проєктних пропозицій, де оцінювання здійснювалося саме за цими чотирма напрямками. Кожен із критеріїв відображає окремий вимір якості проєкту, однак лише в сукупності вони дають змогу сформулювати збалансоване уявлення про його перспективність.

Дані табл. 1 засвідчують, що запропонована система критеріїв охоплює як змістовні характеристики проєкту, так і параметри його реалізаційної спроможності. Принципово важливо, що інноваційність у цій структурі не розглядається як самодостатня підстава для підтримки заявки. Вона співвідноситься з командним, ресурсним і фінансовим блоками, завдяки чому проєкти з яскравою ідеєю, але слабким організаційним чи фінансовим опрацюванням, не отримують необґрунтованої переваги. Саме така внутрішня збалансованість критеріїв робить методику придатною для використання в умовах конкурсного відбору, коли необхідно приймати рішення не лише про наукову чи прикладну цінність проєкту, а й про можливість його реалізації у визначених умовах.

Для підвищення аналітичної глибини кожен із зазначених критеріїв деталізовано через систему підкритеріїв (табл. 2). Така деталізація дозволяє перейти від загальної експертної оцінки до більш точного виявлення сильних і слабких сторін проєктної заявки. Розроблена структура підкритеріїв передбачає, що інноваційність аналізується через рівень новизни, тип інновації, ступінь її обґрунтованості, потенціал мас-

**Таблиця 2. Система підкритеріїв оцінювання проєктів**

Критерій	Підкритерій	Змістовне призначення
Інноваційність	Рівень новизни; тип інновації; обґрунтованість інноваційності; потенціал масштабування; практична цінність	Дає можливість оцінити не лише факт новизни, а й її доказовість, прикладний сенс і перспективу поширення
Компетентність команди	Професійний досвід, кваліфікація ключових виконавців; розподіл ролей; досвід реалізації проєктів; залученість партнерів / експертів	Дозволяє встановити рівень кадрової готовності та керованості проєкту
Ресурсна база	Матеріально-технічні ресурси; організаційна підтримка; інституційне середовище; доступ до даних / інформації; реалістичність ресурсного плану	Відображає фактичні умови реалізації проєкту та відповідність ресурсів його цілям
Фінансове забезпечення	Обґрунтованість бюджету; адекватність кошторису; джерела фінансування; фінансова стійкість; план подальшого фінансування	Характеризує економічну реалістичність і фінансову життєздатність проєкту

Джерело: складено авторами на основі [12–14].

**Таблиця 3. Порівняльна характеристика розгорнутої та спрощеної моделей оцінювання**

Ознака	Розгорнута модель	Спрощена модель
Структура оцінювання	За критеріями і підкритеріями	За чотирма агрегованими критеріями
Шкала	0–5 балів за підкритерієм	0–10 балів за критерієм
Максимальний бал	100	40
Рівень деталізації	Високий	Середній
Основне призначення	Глибоке експертне оцінювання окремих проєктів	Швидкий відбір великої кількості заявок
Методична перевага	Дас можливість глибоко виявити сильні та слабкі сторони	Забезпечує оперативність за збереження загальної логіки оцінювання

Джерело: складено авторами.

штабування та практичну цінність; компетентність команди — через професійний досвід, кваліфікацію ключових виконавців, розподіл ролей, наявність досвіду реалізації аналогічних ініціатив і партнерських зв'язків; ресурсна база — через матеріально-технічне забезпечення, організаційну підтримку, інституційне середовище, доступ до необхідної інформації та реалістичність ресурсного плану; фінансове забезпечення — через обґрунтованість бюджету, адекватність кошторису, визначеність джерел фінансування, фінансову стійкість та перспективи подальшого фінансування.

Табл. 2 має принципове методичне значення, оскільки саме вона забезпечує перехід від загального оцінного судження до структурованого аналізу. Її використання дає змогу уникнути спрощеного підходу, коли експерт формує враження про заявку на основі кількох найбільш помітних характеристик. Натомість підкритерії змушують послідовно перевіряти різні параметри проєкту, що знижує ризик упередженості та підвищує відтворюваність оцінювання. Водночас деталізація критеріїв дозволяє не лише виставити бал, а й виявити конкретні зони доопрацювання. Наприклад, слабка оцінка за критерієм фінансового забезпечення може бути зумовлена не загальною відсутністю фінансової логіки, а саме нечіткістю джерел фінансування або недостатньою обґрунтованістю кошторису. Це суттєво підвищує практичну цінність методики, оскільки перетворює її на інструмент не лише відбору, а й удосконалення проєктних заявок.

Кількісне вираження якісних характеристик забезпечується через бальну шкалу оцінювання. У розгорнутій моделі кожен підкритерій оцінюється в діапазоні від 0 до 5 балів, а максимальна оцінка за кожним критерієм становить 25 балів, що формує загальний максимум у 100 балів за проєкт. Така конструкція дозволяє забезпечити рівнозначність критеріїв та уникнути ситуації, коли один блок автоматично домінує над іншими. Водночас ця модель є відносно трудомісткою, оскільки потребує уважного аналізу великої кількості позицій, що не завжди можливо в умовах експрес-відбору.

Саме тому методика передбачає ще один, спрощений формат оцінювання (табл. 3), який застосовується у разі необхідності швидкого аналізу значної кількості заявок. У цій моделі оцінювання здійснюється за тими самими чотирма критеріями, але без деталізації на підкритерії: кожен критерій оцінюється в межах від 0 до 10 балів, а максимальний результат становить 40 балів.

Слід зазначити, що обидві моделі не протиставляються одна одній, а функціонально доповнюють одна одну. Розгорнута модель доцільна у випадках, коли потрібно детально проаналізувати обмежену кількість складних або пріоритетних проєктів. Спрощена модель є оптимальною для масових конкурсів, де швидкість розгляду виступає важливою організаційною умовою. Методично важливо, що в обох випадках зберігається єдина критеріальна основа, а отже, спрощення не руйнує внутрішньої логіки оцінювання, а лише зменшує глибину деталізації. Саме ця гнучкість становить одну з ключових переваг запропонованого підходу.

Для того щоб бальна оцінка перетворювалася на управлінське рішення, у межах методики запропоновано шкалу інтерпретації результатів (табл. 4). У спрощеній моделі проєкти, що набрали 30–40 балів, відносяться до групи перспективних і становлять ядро відбору; проєкти з результатом 24–29 балів розглядаються як умовно перспективні та можуть бути включені до резерву; заявки, які отримали менш ніж 24 бали, належать до низького пріоритету і не рекомендовані до підтримки.

Таблиця 4 виконує не лише класифікаційну, а й нормативно-методичну функцію. Вона встановлює порогові значення, завдяки яким підсумковий бал набуває чітко визначеного змісту. Це особливо важливо в конкурсних процедурах, де необхідно мінімізувати розбіжності між експертними судженнями та забезпечити зрозумілі підстави для включення або невключення проєкту до числа пріоритетних. Фактично шкала інтерпретації є механізмом зв'язку між оцінюванням як аналітичною процедурою та відбором як управлінським рішенням.

Практична цінність запропонованого підходу підтверджується його апробацією на вибірці з 17 про-

**Таблиця 4. Шкала інтерпретації результатів оцінювання проєктів у спрощеній моделі**

Діапазон балів	Інтерпретація	Управлінське рішення
30–40	Перспективні проєкти	Рекомендовані до підтримки як пріоритетні
24–29	Умовно перспективні	Доцільні до підтримки за умови доопрацювання
Менше 24	Низький пріоритет	Не рекомендовані або потребують суттєвого перегляду

Джерело: складено авторами.

ектних пропозицій. Оцінювання та зведене ранжування цих проєктів здійснювалося за чотирима основними критеріями з максимально можливою сумою 40 балів. Результати апробації (табл. 5) показали, що сумарні оцінки варіюються в межах від 20 до 32 балів, що свідчить про суттєву диференціацію рівня якості поданих заявок та підтверджує аналітичну чутливість методики.

Таблиця 5 є центральною для розуміння прикладного потенціалу методики, оскільки демонструє не лише підсумкові місця проєктів у рейтингу, а й внутрішню структуру їхніх оцінок за кожним критерієм. Саме ця деталізація дає можливість перейти від простого порівняння балів до аналітичного пояснення причин лідерства чи відставання окремих заявок. Наприклад, проєкти № 10, 11, 13 і 14, які отримали по 32 бали, демонструють збалансовано високі значення практично за всіма критеріями, що свідчить не лише про сильну змістову основу, а й про достатню реалізаційну готовність. Водночас навіть у групі лідерів не спостерігається максимальних значень за всіма параметрами, що підтверджує реалістичність експертного оцінювання та відсутність формального завищення результатів.

Аналіз зведених даних дозволив виокремити кілька типологічних груп проєктів. До першої належать лідери з результатом 30—32 бали. Згідно з аналітичною довідкою, саме ці проєкти характеризуються високим рівнем інноваційності, наявністю кваліфікованих команд і достатньою ресурсною базою для реалізації досліджень. Їхня тематика охоплює актуальні напрями сучасної науки і технологій, зокрема екологічні та водоочисні технології, медичну хімію, матеріалознавство, ядерну безпеку, фундаментальні фізичні та кліматичні дослідження. Це свідчить про те, що високий підсумковий бал формується не лише за рахунок сильної ідеї, а внаслідок комплексної узгодженості всіх складових проєкту.

До другої групи належать умовно перспективні проєкти з результатом 27—29 балів. Вони мають достатній науковий або прикладний потенціал, однак поступаються лідерам за рівнем опрацювання окремих компонентів заявки. Матеріали оцінювання показують, що для них найбільш характерними є недостатня деталізація фінансової моделі, відсутність чітко визначених джерел фінансування, неповний опис складу команди та недостатня конкретизація партнерств або потенційних користувачів результатів. Це означає, що за своєю змістовою основою такі проєкти можуть бути конкурентоспроможними, але потребують методичного й організаційного доопрацювання для переходу до групи пріоритетних.

Третю групу становлять резервні проєкти з результатом 23—24 бали. Їх характерною рисою є переважно прикладний характер за обмеженого рівня інноваційності або недостатньо опрацьованих ресурсної та фінансової складових. Змістовний аналіз показує, що для цієї категорії типовими є відсутність чіткої фінансової моделі, невизначеність джерел фінансування, обмеженість інформації про партнерства чи інституційну підтримку, а також недостатній аналіз альтернативних технологічних рішень. Саме ця група особливо наочно демонст-

**Таблиця 5. Зведені результати оцінювання та ранжування 17 проєктів**

№ проєкту	Інноваційність	Команда	Ресурси	Фінанси	Сума балів	Ранг
10	8	9	8	7	32	1–5
11	9	8	8	7	32	1–5
13	8	9	8	7	32	1–5
14	9	8	8	7	32	1–5
7	8	9	8	6	31	6
8	7	9	8	6	30	7
15	9	8	7	5	29	8–9
17	8	8	7	6	29	8–9
3	7	8	7	6	28	10
1	8	7	6	6	27	11–12
6	6	8	7	6	27	11–12
16	8	7	7	5	27	11–12
2	6	7	6	5	24	13–15
5	6	7	6	5	24	13–15
9	5	6	7	6	24	13–15
4	5	7	6	5	23	16
12	6	5	5	4	20	17

Джерело: складено авторами на основі узагальнення матеріалів зведеного ранжування проєктів № 1–17.

рує методичну цінність критеріального підходу: хоча такі проєкти не є повністю безперспективними, їхній рівень підготовки об'єктивно не дозволяє віднести їх до пріоритетних без суттєвого перегляду змісту та механізмів реалізації.

Окремо виділяється проєкт із низьким рівнем готовності, який отримав 20 балів і посів останнє місце в рейтингу. В аналітичних матеріалах зазначено, що, попри наявність певного ідейного потенціалу, в ньому недостатньо обгрунтовано наукову методологію, ресурсну базу та фінансову модель реалізації. Це дає підстави зробити важливий методичний висновок: сама по собі перспективна концепція ще не є достатньою підставою для позитивного рішення, якщо вона не підкріплена належною організаційною, ресурсною та фінансовою логікою.

Поглиблений аналіз матеріалів оцінювання дозволяє виявити найбільш типові обмежувальні чинники, що впливають на зниження підсумкових оцінок проєктів. Насамперед це стосується фінансового блоку, який виявився найуразливішим у значній частині заявок. У багатьох випадках бюджет або не мав достатнього обгрунтування, або не супроводжувався чітким визначенням джерел фінансування, що одразу знижувало рівень довіри до реалістичності проєкту. Не менш помітною є проблема кадрово-організаційного характеру, яка проявляється у недостатньому описі ролей у команді, відсутності партнерських зв'язків або нечіткому визначенні зовнішніх експертів. Третім типом проблем виступає ситуація, коли інноваційність декларується, але не підкріплюється переконливим порівнянням з аналогами, не має чіткої практичної цінності або не супроводжується зрозумілим механізмом масштабування. Саме завдяки структурованій системі критеріїв ці слабкі місця стають видимими та піддаються подальшому коригуванню.

Отже, результати апробації підтверджують, що запропоновані методичні засади оцінювання та ранжування проєктів на основі системи критеріїв забезпечують не лише формальне упорядкування заявок за сумою балів, а й глибше аналітичне осмислення їхніх переваг і недоліків. Методика дозволяє поєднати вимоги об'єк-

тивності, порівнюваності та практичної придатності, а також адаптувати процедуру оцінювання до різних організаційних умов через використання розгорнутої або спрощеної моделі. Її важливою перевагою є універсальність, оскільки вона може бути застосована не лише до інноваційних чи наукових проєктів, а й до інвестиційних, прикладних і стартап-ініціатив, для яких критично важливими є водночас новизна, ресурсна готовність, професійна спроможність команди та фінансова реалістичність.

## ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

У статті обґрунтовано методичні засади оцінювання та ранжування проєктів на основі системи критеріїв, що дозволяє поєднати аналітичну глибину експертного аналізу з практичною зручністю бального оцінювання. Запропонований підхід базується на використанні чотирьох взаємопов'язаних критеріїв — інноваційності проєкту, компетентності команди виконавців, ресурсної бази та фінансового забезпечення, які у сукупності дають змогу комплексно оцінити не лише змістовну цінність проєктної ідеї, а й реальність її практичної реалізації. На відміну від спрощених або одновимірних підходів, запропонована методика забезпечує більш збалансоване врахування як якісних, так і кількісних характеристик проєкту, що підвищує об'єктивність відбору та порівнюваність результатів оцінювання.

У ході дослідження встановлено, що найбільш доцільною для практичного застосування є дворівнева логіка оцінювання, яка передбачає використання як розгорнутої моделі з деталізацією критеріїв через підкритерії, так і спрощеної моделі для експрес-аналізу великої кількості заявок. Така побудова методики дає можливість адаптувати процедуру оцінювання до конкретних організаційних умов, обсягу конкурсного відбору та цілей експертного розгляду. Обґрунтовано, що саме поєднання деталізованого та спрощеного форматів оцінювання забезпечує методичну гнучкість і робить підхід придатним як для поглибленого аналізу окремих проєктів, так і для масового конкурсного відбору.

Апробація запропонованого підходу на основі оцінювання 17 проєктів підтвердила його практичну результативність. Результати ранжування засвідчили суттєву диференціацію проєктів за рівнем їх підготовленості, інноваційності, ресурсної забезпеченості та фінансової обґрунтованості. Встановлено, що до числа пріоритетних потрапляють передусім ті проєкти, які характеризуються не окремими сильними сторонами, а збалансованістю всіх ключових складових. Водночас значна частина проєктних пропозицій виявила потенціал до реалізації за умови доопрацювання окремих організаційних, фінансових і партнерських аспектів. Це підтверджує, що методика є ефективною не лише як інструмент відбору, а і як засіб діагностики слабких місць проєктних заявок.

Поглиблений аналіз результатів дав підстави зробити висновок, що найпоширенішими недоліками проєктів є недостатня деталізація фінансової моделі,

нечітке визначення джерел фінансування, неповне обґрунтування ресурсної бази, а також слабка конкретизація складу команди та партнерських зв'язків. У ряді випадків інноваційна складова мала переважно декларативний характер і не супроводжувалася достатньо переконливим обґрунтуванням практичної цінності або потенціалу масштабування. Саме тому запропонований критеріальний підхід доцільно розглядати як інструмент не лише експертного ранжування, а й методичного супроводу підготовки проєктних пропозицій.

Практичне значення одержаних результатів полягає у можливості використання запропонованого методичного підходу в діяльності конкурсних комісій, грантових програм, наукових установ, бізнес-інкубаторів, інноваційних фондів та інших організацій, які здійснюють відбір проєктів для підтримки або фінансування. Застосування системи критеріїв дає змогу підвищити прозорість ухвалення рішень, мінімізувати вплив суб'єктивного чинника, забезпечити порівнюваність різних типів проєктів та сформувати більш чіткі підстави для їх пріоритизації.

З огляду на результати дослідження доцільно запропонувати такі практичні рекомендації. Насамперед під час організації конкурсного відбору проєктів варто застосовувати уніфіковану критеріальну систему оцінювання, яка включає не лише інноваційну складову, а й параметри кадрової, ресурсної та фінансової спроможності. Це дозволить уникнути ситуації, коли рішення приймаються переважно на основі загального враження від проєктної ідеї. Крім того, доцільним є використання двох форматів оцінювання: розгорнутого — для поглибленої експертизи проєктів-фіналістів, та спрощеного — для попереднього або масового відбору заявок.

Для підвищення якості проєктних пропозицій заявникам доцільно приділяти особливу увагу обґрунтуванню бюджету, конкретизації джерел фінансування, опису функціонального розподілу ролей у команді та визначенню партнерських механізмів реалізації проєкту. Окремого значення набуває необхідність більш чіткого аргументування інноваційності проєкту через порівняння з наявними аналогами, визначення практичної цінності результатів та обґрунтування можливостей їх масштабування або впровадження. Для експертних комісій важливо не лише фіксувати підсумковий бал, а й супроводжувати оцінювання короткими аналітичними висновками щодо сильних і слабких сторін кожного проєкту, що підвищить конструктивність відбору та сприятиме подальшому вдосконаленню заявок.

Отже, запропоновані методичні засади оцінювання та ранжування проєктів на основі системи критеріїв створюють належне аналітичне підґрунтя для підвищення якості відбору проєктних пропозицій, забезпечення обґрунтованості управлінських рішень і більш ефективного використання ресурсів у процесі підтримки перспективних ініціатив.

Перспективи подальших досліджень полягають у розробленні інтегрального інструментарію оцінювання проєктів із використанням вагових коефіцієнтів для окремих критеріїв та в адаптації запропонованої методики до оцінювання стартапів, інвестиційних і міждисцип-

лінарних проєктів. Важливим напрямом подальших наукових пошуків є також апробація методики на ширших вибірках проєктних заявок з метою перевірки її універсальності та підвищення точності ранжування.

## Література:

1. Kerzner H. Project management: a systems approach to planning, scheduling, and controlling. 12th ed. Hoboken: John Wiley & Sons, 2017. 848 p.
2. Meredith J. R., Mantel S. J. Project management: a managerial approach. 9th ed. Hoboken: John Wiley & Sons, 2017. 640 p.
3. A guide to the project management body of knowledge (PMBOK guide). 7th ed. Newtown Square: Project Management Institute, 2021. 370 p.
4. Cooper R. G. Winning at new products: creating value through innovation. 5th ed. New York: Basic Books, 2017. 400 p.
5. Tidd J., Bessant J. Managing innovation: integrating technological, market and organizational change. 6th ed. Hoboken: Wiley, 2021. 600 p.
6. Saaty T. L. Decision making with the analytic hierarchy process. International Journal of Services Sciences. 2008. Vol. 1, No. 1. P. 83—98.
7. Ishizaka A., Nemery P. Multi-criteria decision analysis: methods and software. Chichester: Wiley, 2013. 310 p.
8. Triantaphyllou E. Multi-criteria decision making methods: a comparative study. Dordrecht: Springer, 2000. 290 p.
9. Drover W., Wood M. S., Zacharakis A. L. Attributes of angel and venture capital investors: a systematic review. Venture Capital. 2017. Vol. 19, No. 3. P. 1—27.
10. Gompers P., Gornall W., Kaplan S., Strebulaev I. How do venture capitalists make decisions? Journal of Financial Economics. 2020. Vol. 135. No. 1. P. 169—190.
11. Хаустов М. М. Стартапи: створення та масштабування: монографія. Харків: ФОП Лібуркіна Л. М., 2023. 224 с.
12. Губарева І. О., Трушкіна Н. В. Процес управління ризиками в ІТ-проєктах. Наукові записки Національного університету "Острозька академія". Сер.: Економіка. 2023. № 30 (58). Вересень. С. 84—88. DOI: [https://doi.org/10.25264/2311-5149-2023-30\(58\)-84-88](https://doi.org/10.25264/2311-5149-2023-30(58)-84-88).
13. Khaustova V., Kyzym M., Reshetnyak O., Khaustov M., Trushkina N. Methodical Approach to the Startup Ecosystem Formation: Foreign Experience and Opportunities for Ukraine. Proceedings of the 12th International Conference on Applied Innovation in IT (ICAIIIT). 2024. Vol. 12. Iss. 2. P. 231—243. DOI: <http://dx.doi.org/10.25673/118138>.
14. Риковська О. В., Михайленко О. В., Фраєр О. В. Методичні підходи до оцінювання агроекологічних ініціатив: зарубіжний досвід для України. Агросвіт. 2025. № 10. С. 101—112. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2025.10.101>.
15. Better criteria for better evaluation: revised evaluation criteria definitions and principles for use. Paris: OECD Publishing, 2019. URL: [https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2019/12/better-criteria-for-better-evaluation\\_f7a307eb/15a9c26b-en.pdf](https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2019/12/better-criteria-for-better-evaluation_f7a307eb/15a9c26b-en.pdf) (дата звернення: 03.04.2026).

## References:

1. Kerzner, H. (2017), Project management: a systems approach to planning, scheduling, and controlling, 12th ed., John Wiley & Sons, Hoboken, USA.
2. Meredith, J.R. and Mantel, S.J. (2017), Project management: a managerial approach, 9th ed., John Wiley & Sons, Hoboken, USA.
3. Project Management Institute (2021), A guide to the project management body of knowledge (PMBOK guide), 7th ed., PMI, Newtown Square, USA.
4. Cooper, R.G. (2017), Winning at new products: creating value through innovation, 5th ed., Basic Books, New York, USA.
5. Tidd, J. and Bessant, J. (2021), Managing innovation: integrating technological, market and organizational change, 6th ed., Wiley, Hoboken, USA.
6. Saaty, T.L. (2008), "Decision making with the analytic hierarchy process", International Journal of Services Sciences, vol. 1 (1), pp. 83—98.
7. Ishizaka, A. and Nemery, P. (2013), Multi-criteria decision analysis: methods and software, Wiley, Chichester, UK.
8. Triantaphyllou, E. (2000), Multi-criteria decision making methods: a comparative study, Springer, Dordrecht, Netherlands.
9. Drover, W., Wood, M.S. and Zacharakis, A.L. (2017), "Attributes of angel and venture capital investors: a systematic review", Venture Capital, vol. 19(3), pp. 1—27.
10. Gompers, P., Gornall, W., Kaplan, S. and Strebulaev, I. (2020), "How do venture capitalists make decisions?", Journal of Financial Economics, vol. 135 (1), pp. 169—190.
11. Khaustov, M.M. (2023), Startapy: stvorennia ta masshtabuvannia [Startups: creation and scaling], FOP Liburkina L.M., Kharkiv, Ukraine.
12. Hubarieva, I.O. and Trushkina, N.V. (2023), "Risk management process in IT projects", Naukovi zapysky Natsionalnoho universytetu 'Ostrozka akademiia'. Serii: Ekonomika, vol. 30 (58), pp. 84—88, [https://doi.org/10.25264/2311-5149-2023-30\(58\)-84-88](https://doi.org/10.25264/2311-5149-2023-30(58)-84-88).
13. Khaustova, V., Kyzym, M., Reshetnyak, O., Khaustov, M. and Trushkina, N. (2024), "Methodical approach to the startup ecosystem formation: foreign experience and opportunities for Ukraine", Proceedings of the 12th International Conference on Applied Innovation in IT (ICAIIIT), vol. 12 (2), pp. 231—243, <http://dx.doi.org/10.25673/118138>.
14. Rykovska, O.V., Mykhailenko, O.V. and Fraier, O.V. (2025), "Methodical approaches to the evaluation of agroecological initiatives: foreign experience for Ukraine", Agrosvit, vol. 10, pp. 101—112, <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2025.10.101>.
15. OECD (2019), Better criteria for better evaluation: revised evaluation criteria definitions and principles for use, OECD Publishing, Paris, France, Available at: [https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2019/12/better-criteria-for-better-evaluation\\_f7a307eb/15a9c26b-en.pdf](https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2019/12/better-criteria-for-better-evaluation_f7a307eb/15a9c26b-en.pdf) (Accessed 03 April 2026).

Отримано редакцією журналу / Received: 10.04.26

Процеженовано / Revised: 18.04.26

Схвалено до друку / Accepted: 21.04.26