

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**Західноукраїнський національний університет**  
**Вінницький навчально-науковий інститут економіки Західноукраїнського**  
**національного університету**

Кафедра фінансів, банківської справи та страхування

**БОНДАРЕНКО Дмитро Іванович**

**УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ В СИСТЕМІ**  
**ФІНАНСОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЙ**

Спеціальність: 072 – фінанси, банківська справа, страхування та фондовий ринок  
Освітньо-професійна програма: Фінанси

Кваліфікаційна робота

Виконала студентка групи Фзвнм-21  
Д.І. Бондаренко

ВІННИЦЯ - 2025

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП</b>	<b>3</b>
<b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ В СИСТЕМІ ФІНАНСОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЙ</b> .....	<b>6</b>
1.1. Сутність і роль управління проектами в сучасному фінансовому менеджменті .....	6
1.2. Місце управління проектами у системі фінансового менеджменту та взаємозв'язок проектного та процесного підходів до управління організацією ..	12
1.3. Проблеми і напрями вдосконалення управління проектами на сучасному етапі .....	19
<b>РОЗДІЛ 2. АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМИ ФІНАНСОВОГО УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ</b> ....	<b>23</b>
2.1. Характеристика підприємства та його місце на ринку .....	23
2.2. Аналіз фінансово-господарського стану ПрАТ «Оболонь» .....	27
2.3. Діагностика системи фінансового менеджменту підприємства та оцінка системи управління проектами на ПрАТ «Оболонь	34
<b>РОЗДІЛ 3. ПЕРСПЕКТИВНІ НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ В СИСТЕМІ ФІНАНСОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЙ</b> .....	<b>42</b>
3.1. Модернізація системи управління проектами в контексті фінансового менеджменту .....	42
3.2. Розробка моделі вдосконалення управління проектами на підприємстві .....	47
<b>ВИСНОВКИ</b> .....	<b>54</b>
<b>ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ</b> .....	<b>58</b>

## ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Сучасні умови господарювання характеризуються високим рівнем невизначеності, динамізмом ринкового середовища та необхідністю оперативного прийняття управлінських рішень. У цих умовах саме управління проектами стає ключовим механізмом реалізації стратегічних цілей організації, забезпечуючи гнучкість, результативність і конкурентоспроможність бізнесу. Для українських підприємств, що працюють у кризових або трансформаційних умовах, важливим завданням є інституціоналізація проектного менеджменту в системі корпоративного управління, що дозволяє ефективно поєднати стратегічне, процесне та операційне управління.

Компанія ПрАТ «Оболонь» є одним із провідних виробників пивобезалкогольної продукції в Україні, яка системно впроваджує інноваційні, інвестиційні та екологічні проекти, модернізує виробництво, удосконалює логістичні процеси та цифрові технології. Це створює реальну основу для дослідження удосконалення управління проектами в межах діючої системи менеджменту організації.

Сучасна наука про управління проектами базується на синтезі української школи: Бушуєв С.Д., Мазур І.І., Кошкін К.І., Руденко М.В., Козак К.О., Ковальчук К.В., Лук'яненко І.Г та інші яка акцентує системність і синергію управління, та міжнародної школи: Harold Kerzner, Peter Drucker, Roland Gareis, Antonio Nieto-Rodriguez та інші, яка формує парадигму «Project-oriented organization» і «Project economy».

Саме інтеграція цих підходів створює наукове підґрунтя для удосконалення проектного управління в системі менеджменту сучасних підприємств, таких як ПрАТ «Оболонь»

Метою роботи є розроблення теоретико-методичних засад і практичних рекомендацій щодо удосконалення управління проектами в системі

менеджменту організацій з урахуванням сучасних тенденцій цифровізації, стратегічної орієнтації та ефективності управлінських процесів.

Для досягнення поставленої мети передбачено вирішення таких завдань:

- розкрити теоретичні основи управління проектами в системі фінансового менеджменту організацій;
- проаналізувати сучасні підходи, принципи та методології управління проектами (PMBOK, PRINCE2, Agile, Lean, PPM);
- провести фінансову діагностику діяльності ПрАТ «Оболонь»;
- оцінити рівень зрілості системи управління проектами підприємства та визначити її сильні та слабкі сторони;
- розробити концептуальну модель удосконалення управління проектами в системі фінансового менеджменту.
- визначити практичні напрями підвищення ефективності фінансового управління на підприємстві.

Об'єкт дослідження – процес управління проектами ПрАТ «Оболонь» в системі фінансового менеджменту організацій .

Предмет дослідження – теоретичні, методичні та прикладні аспекти удосконалення управління проектами у взаємозв'язку зі стратегічним, процесним та фінансовим управлінням підприємства.

У процесі дослідження використано комплекс наукових методів: теоретичні методи: аналіз, синтез, узагальнення, системний і процесний підхід – для визначення сутності управління проектами; економіко-аналітичні методи: порівняльний, фінансовий, структурно-динамічний аналіз – для оцінки фінансового стану підприємства; методи проектного менеджменту: SWOT-аналіз, бенчмаркінг, матриці зрілості (PMMM, OPM3), KPI-метрики, PERT/CPM – для діагностики ефективності управління проектами; моделювання – для формування моделі удосконалення системи управління проектами; економіко-математичні методи – для прогнозування результативності запропонованих заходів.

У роботі отримано результати, що мають наукову новизну. Удосконалено теоретичний підхід до розгляду управління проектами як інтегрованої складової корпоративного менеджменту, де поєднуються стратегічні, тактичні та операційні рівні управління. Запропоновано модель проектно-орієнтованої системи менеджменту підприємства, що базується на принципах цифрової інтеграції, управління знаннями та результативності КРІ. Визначено систему показників ефективності проектного управління (фінансових, часових, ресурсних, інноваційних), адаптовану до умов промислового підприємства. Розроблено механізм інтеграції системи управління проектами з корпоративною інформаційною системою (ERP, BI, CRM), що забезпечує прозорість управлінських рішень.

Практичне значення полягає у можливості використання запропонованої моделі та методичних рекомендацій у діяльності промислових підприємств для: підвищення ефективності управління проектами та досягнення стратегічних цілей; оптимізації використання фінансових і матеріальних ресурсів; підвищення рівня цифрової зрілості організації; формування системи моніторингу результатів проектів на основі КРІ та цифрової аналітики.

Результати дослідження можуть бути впроваджені у практику роботи відділів стратегічного розвитку, проектних офісів, а також у навчальний процес вищих закладів освіти при викладанні дисциплін «Менеджмент організацій», «Управління проектами», «Фінансовий менеджмент».

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ В СИСТЕМІ ФІНАНСОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЙ

#### 1.1. Сутність і роль управління проектами в сучасному фінансовому менеджменті

Сучасна парадигма менеджменту підприємств базується на необхідності постійного оновлення, трансформації бізнес-моделей і підвищення гнучкості організацій. В умовах динамічного ринкового середовища, технологічних змін і цифровізації господарських процесів традиційні форми управління, орієнтовані лише на підтримку поточної діяльності, втрачають ефективність. Саме тому зростає роль управління проектами «Project Management» як універсального інструменту стратегічної реалізації цілей, інноваційного розвитку та забезпечення конкурентоспроможності організацій.

Управління проектами є цілеспрямованою діяльністю, спрямованою на ініціювання, планування, реалізацію, моніторинг і завершення проектів з метою досягнення конкретних результатів у встановлені строки, в межах визначеного бюджету та якості. У науковій літературі цей феномен розглядається як «система знань, методів, процесів і компетенцій, що дозволяє ефективно поєднати стратегічні орієнтири компанії з операційними процесами її діяльності» [26].

Сутність управління проектами полягає у перетворенні стратегічних намірів організації на практичні результати через реалізацію взаємопов'язаних проектів. Таким чином, проектний менеджмент стає мостом між баченням і виконанням, забезпечуючи гармонізацію стратегічного, тактичного та операційного рівнів управління. Основними категоріями у структурі проектного управління є: «ціль, час, бюджет, якість, ресурси та ризики – які в сукупності формують трикутник обмежень проекту» [8].

Розглядаючи управління проектами в контексті корпоративного менеджменту, необхідно відзначити його системоутворюючу роль. Проектний підхід виступає каталізатором інноваційних змін, забезпечуючи:

- впровадження нових технологій і продуктів;
- оптимізацію бізнес-процесів і виробничих систем;
- розвиток організаційної культури;
- формування партнерських відносин і корпоративної відповідальності.

У світовій теорії менеджменту (Gareis, 2005; Pinto, 2016; Nieto-Rodriguez, 2021) наголошується, що «управління проектами є інтегрованим процесом, який охоплює планування, координацію, контроль і комунікацію всіх аспектів проектної діяльності» [9]. Воно розглядається не як ізольована функція, а як системна складова стратегічного управління, що забезпечує гнучкість і адаптивність організації до ринкових викликів.

Суттєвою рисою сучасного етапу розвитку менеджменту є перехід від процесного до проектно-орієнтованого управління, де головною метою стає створення цінності для стейкхолдерів. У цьому контексті формується концепція «Project-Oriented Organization» (Gareis, 2005), відповідно до якої «підприємство розглядається як система, що постійно реалізує сукупність проектів і програм, спрямованих на досягнення стратегічних переваг» [41]. Такі організації функціонують за принципом динамічного портфеля проектів, у якому відбувається постійна оптимізація співвідношення між вартістю, ризиком та ефективністю.

В українській науковій думці (Бушуєв, Мазур, Руденко, 2022) управління проектами трактується як «інструмент стратегічної синергії між усіма рівнями корпоративного управління. Воно дозволяє не лише координувати процеси реалізації інвестиційних чи технологічних ініціатив, але й формувати систему стратегічного контролінгу, яка забезпечує узгодженість між плановими показниками, фінансовими ресурсами та організаційною структурою» [2; 11; 38].

Сучасні тенденції розвитку управління проектами тісно пов'язані з процесами цифрової трансформації бізнесу. Упровадження інформаційно-аналітичних систем (ERP, CRM, BI-платформ), цифрових інструментів планування (MS Project, Jira, Asana, Trello) та автоматизованих систем моніторингу KPI суттєво підвищує точність, швидкість і прозорість прийняття

рішень. Управління проектами стає дано-орієнтованим процесом (Data-Driven Project Management), у якому аналітика та штучний інтелект підтримують прогнозування ризиків, ресурсне планування і оцінку результатів.

Роль управління проектами у сучасному менеджменті полягає у тому, що воно перетворюється з інструменту виконання окремих завдань на фундамент управлінської архітектури підприємства. Завдяки проектному підходу організація здатна:

- швидко реагувати на зміни ринку та технологій;
- підвищувати продуктивність і ефективність використання ресурсів;
- створювати синергетичний ефект між інноваціями, інвестиціями та управлінськими рішеннями;
- забезпечувати стійкий розвиток через систему стратегічно узгоджених проектів.

Таким чином, управління проектами у сучасних умовах виступає ключовою парадигмою менеджменту організацій, що поєднує стратегічне бачення з операційною ефективністю, а інноваційні рішення – із соціальною та економічною результативністю. Ефективне впровадження проектного управління дає змогу підприємству перейти від реактивної до проактивної моделі розвитку, де кожен проект стає елементом реалізації корпоративної стратегії, а сама організація – динамічною, навчальною системою, здатною створювати й масштабувати цінність у глобальному економічному середовищі.

Управління проектами як науково-практична дисципліна є результатом тривалої еволюції управлінської думки, що пройшла шлях від традиційних лінійно-функціональних підходів до сучасних інтегрованих моделей стратегічного менеджменту. Сутність цієї еволюції полягає у поступовому переході від акценту на контроль ресурсів і термінів до управління цінністю, інноваціями та компетенціями команди. У цьому контексті концепції, принципи та методології управління проектами формують теоретичне ядро сучасної системи менеджменту організацій, забезпечуючи її стратегічну узгодженість, гнучкість та ефективність.

Наукові концепції управління проектами розвивалися під впливом загальносвітових тенденцій у менеджменті, інформаційних технологіях і теорії організаційного розвитку. Серед них виділяють кілька основоположних підходів, які формують логіку сучасного проектного мислення (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

## Еволюція та зміст основних концепцій управління проектами

№	Концепція	Зміст і ключові положення	Представники та школи
1	Класична (традиційна) концепція	Проект як система планових завдань із чітким визначенням обсягу, термінів і бюджету; лінійно-ієрархічна структура управління; орієнтація на контроль.	H. Gantt, F. Taylor, H. Fayol, PERT/CPM (1950–1960 pp.)
2	Системна концепція	Проект — складна динамічна система, що функціонує в середовищі зворотних зв'язків; управління проектом як частина корпоративної системи управління.	R. Archibald, H. Kerzner
3	Ситуаційна (контингентна) концепція	Підхід, за якого методи управління обираються залежно від зовнішніх і внутрішніх умов реалізації проекту; акцент на гнучкість і адаптацію.	T. Burns, G. Stalker, F. Fiedler
4	Концепція “управління за проектами” (Management by Projects)	Підприємство розглядається як проектно-орієнтована організація, у якій стратегія реалізується через портфель проектів.	R. Gareis, J. Söderlund
5	Концепція проектно-програмного управління (PPM)	Управління не лише окремими проектами, а й їх взаємопов'язаними портфелями; узгодження проектів із корпоративною стратегією.	PMI, IPMA, Axelos
6	Концепція “Project Economy”	Кожна діяльність організації реалізується як проект; управління проектами стає ключовою компетенцією економічних систем.	A. Nieto-Rodriguez (PMI, 2021)
7	Цифрова (data-driven) концепція	Управління проектами на основі даних, аналітики, штучного інтелекту та цифрових платформ; інтеграція з ERP, BI, CRM-системами.	D. Wastell, G. Walker, B. Flyvbjerg

Джерело: сформовано за даними [4; 29; 32; 46; 47]

Як свідчить таблиця 1.1, сучасне управління проектами відходить від статичного трактування проекту як замкненої діяльності. Воно розглядається як інструмент організаційного розвитку, здатний забезпечити стійку адаптацію до змін. У рамках концепції Management by Projects організація постає як мережа

взаємопов'язаних проектів і програм, що реалізують стратегічні цілі через інтеграцію знань, технологій і людського капіталу.

Проектне управління дедалі частіше використовується як «механізм реалізації стратегії». Такий підхід інтегрує принципи стратегічного планування, бюджетування, управління ризиками, контролінгу, інноваційного менеджменту й управління змінами. Саме тому у сучасних компаніях, зокрема в ПрАТ «Оболонь», проектний підхід є не лише технологічним інструментом, а й елементом корпоративної філософії управління.

Розвиток теорії проектного менеджменту зумовив формування системи принципів, які відображають логіку ефективної організації проектної діяльності. Вони забезпечують «цілісність, керованість і результативність проектів у рамках системи менеджменту підприємства» [45]. Науковці (Kerzner, 2019; Бушуєв, 2022) виділяють універсальні принципи проектного управління, узагальнені в таблиці 1.2.

Таблиця 1.2

#### Базові принципи управління проектами в сучасних організаціях

№	Принцип	Зміст
1	Цілеспрямованість	Усі дії орієнтовані на досягнення конкретних результатів і стратегічних цілей організації.
2	Інтегрованість	Узгодження проектів із корпоративною стратегією, бізнес-процесами та структурою управління.
3	Системність	Розгляд проекту як взаємопов'язаної системи ресурсів, процесів, результатів і зовнішніх факторів.
4	Обмеженість ресурсів	Досягнення мети в умовах дефіциту часу, коштів і людських ресурсів.
5	Гнучкість та адаптивність	Здатність проектної команди реагувати на зміни середовища і швидко коригувати план дій.
6	Вимірюваність	Використання систем показників (KPI, ROI, NPV) для оцінки ефективності.
7	Комунікаційна прозорість	Забезпечення ефективного інформаційного обміну між усіма стейкхолдерами.
8	Управління ризиками	Ідентифікація, аналіз, оцінювання та мінімізація невизначеностей у процесі реалізації проектів.
9	Відповідальність і лідерство	Формування культури управлінської відповідальності та розвитку компетенцій лідерів проектів.
10	Безперервне вдосконалення	Аналіз досвіду виконаних проектів, створення бази знань та інтеграція отриманих результатів у майбутні проекти.

Джерело: сформовано за даними [4; 29; 32; 46; 47]

Принципи управління проектами є основою побудови організаційної культури проектно-орієнтованого підприємства, де важливо не лише контролювати показники, але й забезпечити мотивацію, розвиток компетенцій і командну синергію. Успішні компанії, такі як Procter & Gamble, Siemens, Toyota, а в Україні – ПрАТ «Оболонь», активно впроваджують принципи value-based management, у яких цінність проекту вимірюється не лише фінансовими результатами, а й інноваційним, соціальним та екологічним ефектом.

У сучасному менеджменті сформувався цілий спектр методологій управління проектами, кожна з яких орієнтована на певний тип проектів, корпоративну культуру та рівень цифрової зрілості підприємства. Найбільш поширеними є такі підходи. У реальній практиці підприємства рідко застосовують «чисту» методологію. «Сучасні системи менеджменту переходять до гібридних моделей управління проектами, які поєднують переваги традиційних підходів (PMBOK, PRINCE2) з гнучкістю Agile або Lean» [1]. Для ПрАТ «Оболонь» така модель є оптимальною: стратегічні проекти модернізації виробництва реалізуються за класичною структурою (з чітким бюджетом і календарним графіком), а маркетингові чи цифрові проекти – за гнучкою Agile-парадигмою.

Таким чином, сучасне управління проектами базується на синтезі концептуальних, принципівих і методологічних основ, які формують багаторівневу систему менеджменту. Його розвиток відображає перехід від управління завданнями до управління змінами та цінністю, де пріоритетом є не лише результат, а й процес створення інноваційної компетентності.

Для забезпечення сталого розвитку підприємства управління проектами повинно інтегруватися в усі рівні організаційної ієрархії: стратегічний (портфель проектів), тактичний (програми розвитку), операційний (окремі проекти). Саме така інтеграційна логіка дозволяє побудувати «архітектуру проектного менеджменту», у якій кожен проект виступає носієм змін, а система менеджменту – механізмом їх координації, контролю та масштабування.

## **1.2. Місце управління проектами у системі фінансового менеджменту та взаємозв'язок проектного та процесного підходів до управління організацією**

У сучасній економіці управління проектами посідає центральне місце в архітектурі корпоративного менеджменту, виступаючи не лише функціональним інструментом реалізації стратегічних завдань, а й системоутворюючим елементом організаційного розвитку. «Проектне управління забезпечує перехід від декларативного планування до керованого досягнення стратегічних результатів, синхронізуючи всі рівні управлінської ієрархії підприємства, від стратегічного до операційного» [10].

Система корпоративного менеджменту традиційно ґрунтується на функціях планування, організації, мотивації та контролю. Проте в умовах постійних змін ринку, технологічних зрушень і цифрової конкуренції ці функції вже не забезпечують необхідної динаміки розвитку. Проекти, як тимчасові системи змін, дозволяють організації швидко реалізовувати стратегічні ініціативи, тестувати нові бізнес-моделі та здійснювати перехід від статичної структури до адаптивної. Таким чином, управління проектами стає не просто частиною корпоративного менеджменту, а його провідним механізмом трансформації.

В умовах глобалізації корпоративне управління визначається як комплекс процесів і відносин, які забезпечують стратегічний розвиток підприємства через взаємодію власників, менеджменту та стейкхолдерів. Управління проектами у цьому контексті виконує інтеграційну функцію, поєднуючи стратегічне управління, операційне планування, ризик-менеджмент і систему контролінгу. Завдяки проектному підходу стратегічні рішення перетворюються на конкретні програми дій, що мають часові та ресурсні межі. Кожен проект стає інструментом реалізації корпоративної стратегії, а портфель проектів – практичним втіленням стратегічної карти розвитку компанії. Відтак,

корпоративний менеджмент отримує інструмент управління не лише поточною діяльністю, а й майбутнім розвитком організації.

Синергія між проектним і корпоративним управлінням проявляється в таких рівнях:

1. Стратегічний рівень: узгодження цілей проектів із місією та візією організації; формування портфеля стратегічних проектів.
2. Тактичний рівень: управління програмами розвитку, координація проектних офісів, планування ресурсів.
3. Операційний рівень: реалізація окремих проектів, управління командами, моніторинг показників ефективності.

У результаті формується багаторівнева структура управління, у якій проектний менеджмент забезпечує гнучкість, а корпоративне управління – стабільність і стратегічну узгодженість. Для українських підприємств перехід до проектно-орієнтованої моделі є не лише організаційною зміною, а й стратегічною необхідністю, оскільки саме через проектний підхід можливо впроваджувати енергозберігаючі, екологічні та цифрові інновації, формувати соціально відповідальну бізнес-модель.

Інтеграція проектного управління у систему корпоративного менеджменту відбувається через три основні контури управління (рис. 1.1)

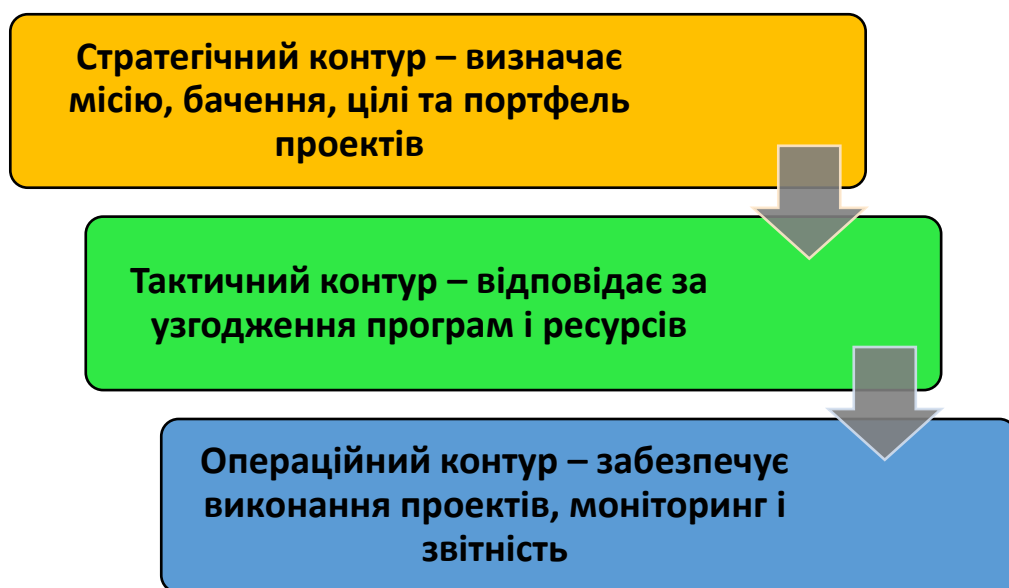


Рис. 1.1. Взаємозв'язку контурів управління. Джерело: сформовано за [17; 50]

Такий підхід формує «архітектуру корпоративного управління проектами (Corporate Project Governance Architecture)» [49], що забезпечує прозорість процесів, єдність інформаційних потоків і підзвітність усіх учасників проектної діяльності.

Важливою складовою цієї архітектури є корпоративна «інформаційна система управління проектами, яка інтегрується з ERP-, CRM-, HRM- та BI-платформами» [43]. Завдяки цьому відбувається цифрова конвергенція стратегічних і операційних рівнів управління, що створює умови для ухвалення дано-орієнтованих рішень. Для повного розуміння місця проектного управління в системі менеджменту доцільно визначити його взаємодію з ключовими підсистемами підприємства (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

**Взаємозв'язок управління проектами з основними підсистемами корпоративного менеджменту**

Підсистема корпоративного менеджменту	Характер взаємодії з управлінням проектами	Очікуваний ефект
Стратегічне управління	Формує портфель проектів відповідно до місії, візії та цілей організації.	Узгодження проектів зі стратегічними пріоритетами.
Фінансовий менеджмент	Планування бюджетів, оцінка вартості проектів, управління інвестиціями та ризиками.	Оптимізація витрат, підвищення рентабельності проектів.
Операційний менеджмент	Реалізація проектів у виробничих і логістичних процесах.	Підвищення ефективності процесів і ресурсної продуктивності.
Інноваційний менеджмент	Управління проектами розробки нових продуктів і технологій.	Підвищення рівня інноваційної активності.
HR-менеджмент	Формування проектних команд, розвиток компетенцій, мотивація.	Зростання лідерства, командної взаємодії та залученості.
ІТ-менеджмент	Автоматизація проектного управління, аналітика, цифрові рішення.	Підвищення прозорості, швидкості та точності управління.

Джерело: сформовано за [14; 38; 40]

Впровадження проектного управління дозволяє компанії створювати додану цінність не лише через фінансовий результат, але й через розвиток компетенцій, організаційного знання, бренду роботодавця та репутації.

Відповідно до концепції «Value-Based Project Management», цінність проекту вимірюється за такими векторами:

- економічна (прибуток, ефективність, ROI, EVA);
- інноваційна (нові продукти, технології, бізнес-моделі);
- соціальна (розвиток персоналу, безпечне середовище, корпоративна культура);
- екологічна (енергоефективність, зниження впливу на довкілля).

Таким чином, управління проектами виконує роль мультиплікатора корпоративної вартості, забезпечуючи сталий розвиток організації через системне поєднання економічних, соціальних і технологічних чинників.

Дійсно, управління проектами є ключовим елементом системи корпоративного менеджменту, який забезпечує інтеграцію стратегічних цілей із операційними процесами, формує основу для ефективної реалізації інноваційних, інвестиційних і цифрових програм розвитку. Проектний підхід дозволяє підприємствам, зокрема ПрАТ «Оболонь», перетворити управлінську структуру на адаптивну, гнучку і знаннево орієнтовану систему, здатну швидко реагувати на ринкові зміни. Завдяки впровадженню проектного управління корпоративний менеджмент набуває ознак інтелектуальної системи розвитку, що поєднує планування, аналітику, цифровізацію та культуру постійного вдосконалення.

У сучасній системі менеджменту організацій проектний і процесний підходи розглядаються як взаємодоповнюючі управлінські парадигми, що забезпечують баланс між стабільністю та розвитком, між відтворенням і змінами. В умовах турбулентного економічного середовища ефективне функціонування підприємства можливе лише за умови інтеграції цих двох підходів у єдину систему корпоративного управління. Процесний підхід орієнтований на забезпечення стабільності, повторюваності та якості операційної діяльності, тоді як проектний підхід спрямований на розвиток, інновації та досягнення унікальних результатів. Їх поєднання формує основу

адаптивного управління, що дозволяє одночасно підтримувати ефективність поточних процесів і реалізовувати зміни стратегічного характеру.

Щоб зрозуміти взаємозв'язок між двома управлінськими парадигмами, доцільно порівняти їхні основні характеристики (табл. 1.4).

Таблиця 1.4

Порівняльна характеристика процесного та проектного підходів до управління організацією

Критерій порівняння	Процесний підхід	Проектний підхід
Мета управління	Підтримка стабільної ефективної діяльності	Реалізація змін, інновацій, розвитку
Тривалість	Безперервна	Тимчасова, з визначеним початком і завершенням
Об'єкт управління	Повторювані бізнес-процеси	Унікальні цілі, продукти або результати
Результат	Стандартний, відтворюваний	Новий, унікальний, інноваційний
Організаційна структура	Функціональна, ієрархічна	Матрична, гнучка або проектно-орієнтована
Вимір ефективності	Показники продуктивності (ефективність процесу)	Досягнення цілей проекту (якість, час, бюджет)
Інструменти управління	KPI процесів, ISO, Lean, Six Sigma	PMBOK, PRINCE2, Agile, PERT/CPM
Роль керівника	Менеджер процесу — адміністратор	Менеджер проекту — лідер і координатор
Тип ризику	Операційний, прогнозований	Інноваційний, стратегічний, непередбачуваний
Орієнтація на клієнта	Задоволення поточних потреб	Формування нової цінності для клієнта

Джерело: сформовано за [14; 38; 40]

Як видно з таблиці, процесний підхід орієнтований на стабільність і контроль, тоді як проектний – на розвиток і зміни. Проте їх протиставлення є методологічною помилкою: у сучасному корпоративному менеджменті вони мають комплементарний характер. У поєднанні вони забезпечують цілісний управлінський цикл, у якому процеси створюють основу для ефективної реалізації проектів, а проекти генерують нові або вдосконалені процеси.

Взаємодія між двома підходами має циклічний характер і проявляється у вигляді моделі «петлі розвитку» (рис. 1.2), де проект ініціює зміни у процесах, а процеси забезпечують стабільність їх подальшої реалізації.



Рисю 2.1. Модель «петлі розвитку». Джерело: сформовано за [6; 21]

Цей механізм можна описати через чотири взаємопов'язані етапи:

1. Ініціація – проект народжується як реакція на необхідність удосконалення або створення нового процесу.
2. Реалізація – проектні рішення впроваджуються у практику, створюючи нові інструменти чи технології.
3. Інтеграція – результати проекту включаються до операційних процесів, стаючи стандартом діяльності.
4. Оцінка та вдосконалення – процеси аналізуються, що стимулює ініціювання нових проектів.

Таким чином, проектне управління виступає рушієм змін, а процесне управління – механізмом стабілізації цих змін. Обидва підходи утворюють замкнений цикл організаційного розвитку, у якому забезпечується безперервне оновлення системи менеджменту.

У практиці корпоративного менеджменту провідні компанії світу, такі як Siemens, IBM, Toyota, Nestlé, Microsoft, а також українські лідери ринку – ПрАТ

«Оболонь», ДТЕК, МХП, активно інтегрують процесний і проектний підходи в єдину систему управління.

На підприємствах типу ПрАТ «Оболонь» ця інтеграція проявляється у таких моментах. Процеси забезпечують основу для стандартизації управління проектами: фінансові, кадрові, інформаційні та виробничі процеси створюють інфраструктуру для успішної реалізації проектів. Проекти виступають каталізаторами інновацій, впровадження нових технологічних ліній, автоматизація логістики, цифрові рішення з управління якістю реалізуються у формі проектів. Результати проектів закріплюються у процесах, після завершення проекту нові процедури інтегруються у систему постійних бізнес-процесів підприємства. Зворотний зв'язок між підходами забезпечується через систему контролінгу, що дозволяє оцінювати ефективність змін і коригувати як процеси, так і нові проектні ініціативи. У результаті формується «гібридна система менеджменту», у якій проектний підхід забезпечує інноваційність, а процесний – стабільність і передбачуваність результатів.

Інтеграція проектного та процесного управління створює низку управлінських переваг, що визначають ефективність корпоративної системи. Системна цілісність, коли усі зміни впроваджуються у логіці загальної стратегії розвитку підприємства. Гнучкість і адаптивність, завдяки проектному підходу організація швидко реагує на зовнішні виклики. Операційна стабільність, де процесний підхід гарантує відтворюваність і контроль якості результатів. Прозорість управління, як єдина система показників (KPI, ROI, Balanced Scorecard) дозволяє оцінювати як ефективність процесів, так і результативність проектів. Безперервне вдосконалення, коли взаємозв'язок підходів забезпечує циклічний розвиток: «проект – процес – проект».

У науковому та практичному вимірі взаємозв'язок проектного й процесного підходів відображає нову управлінську парадигму – динамічну рівновагу між стабільністю та інноваційністю. Проекти генерують зміни, які перетворюють організацію, а процеси гарантують сталість і ефективність виконання. Для підприємств, що діють у конкурентному середовищі, інтеграція

цих підходів дозволяє забезпечити стратегічну стійкість, операційну надійність і високу інноваційну здатність. Саме завдяки синергії проектного та процесного підходів сучасні компанії, такі як ПрАТ «Оболонь», формують організаційну архітектуру нового типу, у якій управління змінами і якістю є частинами єдиного циклу розвитку. Ця архітектура стає фундаментом для формування організації знань, здатної не лише реагувати на виклики середовища, а й активно формувати траєкторію власного майбутнього.

### **1.3. Проблеми і напрями вдосконалення управління проектами на сучасному етапі**

Розвиток системи управління проектами у сучасних організаціях є об'єктивною необхідністю, зумовленою складністю бізнес-процесів, інтенсифікацією конкуренції та швидкими технологічними змінами. Проте попри зростання уваги до проектного менеджменту, багато підприємств стикаються з проблемами, які обмежують ефективність реалізації проектів і знижують віддачу від інвестицій у проектну діяльність. Аналіз наукових джерел (Бушуєв, 2021; Kerzner, 2022; Nieto-Rodriguez, 2021) свідчить, що більшість труднощів має системний характер і пов'язана з управлінською незрілістю, організаційною інерцією, недосконалістю комунікацій та неефективним використанням цифрових інструментів управління.

Проблеми управління проектами можна умовно поділити на організаційно-структурні, кадрові, методологічні та технологічні. Вони відображають слабкі сторони корпоративних систем менеджменту, які заважають ефективному впровадженню проектного підходу (табл. 1.5).

Як показує практика, основна проблема полягає у розриві між стратегічним баченням та операційною реалізацією. У багатьох компаніях управління проектами існує формально, без інтеграції з системою стратегічного

менеджменту. Це призводить до того, що проекти не приносять очікуваного ефекту, а їх результати не трансформуються у стійкі конкурентні переваги.

Таблиця 1.5

### Основні проблеми управління проектами в сучасних організаціях

Група проблем	Зміст проблеми	Типові прояви
Організаційно-структурні	Недостатня інтеграція проектного управління у корпоративну систему менеджменту; відсутність проектного офісу або чіткої відповідальності.	Розрив між стратегічними цілями і проектами, дублювання функцій, слабка координація між підрозділами.
Кадрові	Низький рівень проектних компетенцій керівників і персоналу; дефіцит сертифікованих менеджерів проектів.	Порушення термінів, неефективне управління ресурсами, неузгодженість у команді.
Методологічні	Використання застарілих або неадаптованих до галузі методик управління проектами.	Відсутність стандартизованих процесів, слабкий контроль якості, неефективне планування.
Технологічні (цифрові)	Низький рівень автоматизації управління проектами, фрагментарне використання ІТ-інструментів.	Відсутність аналітики, затримки у звітності, непрозорість інформаційних потоків.
Фінансово-економічні	Недостатнє фінансування або неправильне бюджетування проектів.	Перевитрати коштів, низька рентабельність, відсутність моніторингу економічного ефекту.
Культурно-поведінкові	Опір змінам, домінування адміністративного стилю керівництва.	Зниження мотивації персоналу, конфлікти в командах, відсутність ініціативності.

Джерело: сформовано за [5; 25; 33]

Крім того, значною проблемою залишається недостатня цифровізація процесів управління проектами. Відсутність єдиних інформаційних платформ призводить до втрати даних, неузгодженості планів і неефективного контролю ресурсів. У цьому контексті підприємства часто покладаються на інтуїцію керівників замість аналітичних методів прогнозування, що підвищує ризики невдачі.

Одним із системних викликів сучасного проектного менеджменту є низький рівень організаційної зрілості проектного управління. «Більшість підприємств перебуває на другому або третьому рівні зрілості за моделями РМММ (Kerzner) чи ОРМЗ (PMI), тобто мають лише частково стандартизовані процеси» [14]. Це зумовлює відсутність системного моніторингу результатів, слабку аналітику ефективності проектів і нестійку культуру зворотного зв'язку.

Крім того, спостерігається розрив між теоретичними методологіями і практикою їх застосування. Часто методики впроваджуються формально, без урахування специфіки підприємства, що призводить до перевантаження звітністю, бюрократизації процесів і втрати гнучкості. Для промислових компаній, таких як ПрАТ «Оболонь», необхідна гібридна модель проектного управління, яка поєднує структурованість класичних підходів із адаптивністю Agile-практик.

Важливою проблемою залишається людський фактор. Ефективність проектів значною мірою залежить від компетентності та лідерських якостей менеджера проекту. У багатьох українських компаніях відсутня системна програма розвитку управлінських компетенцій – soft skills (комунікація, управління командою, емоційний інтелект) залишаються поза увагою. Також спостерігається організаційна інерція? небажання середньої ланки керівництва змінювати традиційні методи управління. Це створює опір упровадженню проектного підходу, особливо коли він вимагає делегування повноважень, прозорості рішень і міжфункціональної співпраці.

Виходячи з аналізу проблем, можна визначити ключові напрями вдосконалення управління проектами у сучасних організаціях (табл. 1.6).

У ХХІ столітті розвиток проектного менеджменту визначається п'ятьма стратегічними тенденціями. 1. Цифрова трансформація управління проектами – застосування штучного інтелекту, машинного навчання та аналітики великих даних для прогнозування термінів, ризиків і вартості. 2. Синергія проектного управління з ESG-підходами – урахування екологічних, соціальних та управлінських факторів при формуванні портфелів проектів. 3. Глобалізація проектних команд – розширення дистанційної співпраці, використання хмарних платформ і гібридного менеджменту. 4. Людиноцентричний менеджмент – фокус на розвитку лідерства, крос-культурної компетентності, гнучкості команд. 5. Аналітико-адаптивні системи управління проектами – перехід до моделі «Data-driven Project Management», у якій рішення ухвалюються на основі даних і прогнозних моделей.

Таблиця 1.6

## Основні напрями вдосконалення системи управління проектами

Напрямок удосконалення	Сутність заходів	Очікуваний результат
1. Інституціоналізація проектного управління	Створення корпоративного проектного офісу (РМО), визначення ролей, відповідальності, політик і стандартів.	Підвищення узгодженості проектів зі стратегією, посилення контролю за результатами.
2. Підвищення рівня проектної зрілості	Впровадження моделей РМММ, ОРМЗ; оцінка поточного рівня зрілості; розроблення дорожньої карти розвитку.	Системність управління, підвищення прогнозованості результатів.
3. Цифровізація проектного управління	Використання сучасних інформаційних систем (MS Project, Jira, Asana, ERP/BI-аналітика).	Прозорість управління, скорочення часу прийняття рішень, аналітична підтримка.
4. Компетентнісний розвиток персоналу	Навчання, сертифікація (PMI, IPMA, Agile), розвиток soft skills і лідерства.	Зростання ефективності команд, підвищення мотивації і залученості
5. Гібридизація методологій	Поєднання структурованих і гнучких підходів (PMBOK + Agile).	Баланс між дисципліною та адаптивністю проектного управління.
6. Управління знаннями та досвідом	Формування бази знань, lessons learned, регулярний аналіз після завершення проектів.	Підвищення організаційного навчання і якості наступних проектів.
7. Впровадження ціннісно-орієнтованої моделі	Оцінка ефективності проектів за економічними, соціальними та екологічними критеріями.	Орієнтація на стійкий розвиток і підвищення корпоративної цінності.

Джерело: сформовано за [5; 25; 33]

Отже, аналіз сучасних тенденцій доводить, що управління проектами стає ядром системи корпоративного менеджменту, а його вдосконалення потребує комплексного підходу – організаційного, методологічного, цифрового та культурного. Інституціоналізація проектного управління, підвищення рівня зрілості, цифровізація процесів, розвиток компетенцій і впровадження ціннісно-орієнтованих моделей формують основу для переходу організацій до інноваційно-орієнтованої економіки.

Таким чином, подальше удосконалення системи управління проектами вимагає від сучасних компаній не лише використання новітніх інструментів, але й формування нової управлінської культури, у центрі якої – проактивність, аналітичність, креативність та стратегічна відповідальність менеджменту. Саме ці чинники визначають ефективність корпоративного розвитку у XXI столітті.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМИ ФІНАНСОВОГО УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ

#### 2.1. Характеристика підприємства та його місце на ринку

Компанія ПрАТ «Оболонь» (код ЄДРПОУ 05391057) є однією з провідних компаній в Україні у галузі виробництва пива, безалкогольних та слабоалкогольних напоїв, а також мінеральної води. Історія підприємства бере початок із 1980 року, коли у місті Києві на базі Київського пивзаводу №3 відкрито новий завод у місцевості Оболонь. У 1990-х роках підприємство пройшло через етап приватизації та трансформації, отримавши свідоцтво приватизації №1 Фонду державного майна України. На сьогодні ПрАТ «Оболонь» позиціонує себе як корпорація із ширшим профілем: не лише пивоваріння, але й безалкогольні напої та вода.

За інформацією аналітичних джерел, підприємство охоплює головний завод у Києві та низку регіональних підрозділів. Зокрема, зазначено, що «Оболонь має активи в кількох регіонах – таких як Фастівська область, Хмельницька область, та охоплює експортну діяльність у понад 60 країн світу» [26]. Це означає, що компанія перебуває не лише на внутрішньому українському ринку, але має міжнародну присутність, що підсилює її конкурентну позицію.

З точки зору ринкової позиції, ПрАТ «Оболонь» займає одне з лідерських положень у галузі напоїв в Україні. Наприклад, аналітика зазначає, що «на компанію припадає значна частка експорту українського пива – до 60% (за певними оцінками), що підтверджує її сильні експортні можливості» [24]. Таким чином, підприємство має стратегічне значення для галузі, володіє значним виробничим потенціалом, а також інтегровано у міжнародні ланцюги створення вартості.

ПрАТ «Оболонь» функціонує як приватне акціонерне товариство (ПрАТ) з належним оформленням корпоративної структури. Статутний капітал на момент реєстрації (1996) становив близько 32 512 700 грн.

Організаційна структура ПрАТ «Оболонь» побудована таким чином, щоб забезпечувати координацію великого виробничого комплексу, маркетингових і продажних підрозділів, логістики, а також групи підтримуючих функцій (HR, фінанси, інновації, управління якістю). Кількість штатних працівників становила 2 251 осіб. До складу структури компанії входять: головний завод у Києві, підприємства з дочірніми або контрольованими активами у регіонах, а також виробничо-логістичні підрозділи. Стандартну лінійну-функціональну складову доповнюють проектні, програмні та матричні підрозділи, що відповідають за реалізацію інвестиційних та модернізаційних. Елементи управлінської структури:

- Виконавчий директор (керівник).
- Ради корпорації, наглядова рада або аналогічні контролюючі органи (за моделлю акціонерного товариства).
- Служби виробництва, маркетингу, збуту, логістики, фінансів, управління якістю, інновацій та цифрового розвитку.
- Проектний офіс та група управління проектами.

Компанія позиціонує себе як інноваційно-орієнтоване підприємство, серед перших в Україні вона впровадила сертифікацію системи управління якістю (ISO-9001). У стратегії корпоративного розвитку пріоритет надано сталому розвитку, енергоефективності, диверсифікації продуктового портфелю (безалкогольні напої, вода, слабоалкогольні продукти), а також розширенню експорту. Міжнародна діяльність компанії (експорт до більш ніж 60 країн) підкреслює її конкурентоспроможність та здатність працювати в глобальних умовах. На ринку України та регіонів компанія має сильні позиції як бренд, володіє великим виробничим і логістичним потенціалом, а також інтеграцією у виробничі ланцюги.

ПрАТ «Оболонь» є стратегічно значущим підприємством української харчової промисловості, яке поєднує великі масштаби виробництва, формально розвинену управлінську структуру, експортну діяльність і стабільну ринкову позицію. Основні фінансові показники діяльності ПрАТ «Оболонь» представлені у табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Основні фінансові показники діяльності ПрАТ «Оболонь», тис. грн

Рік	Дохід (чистий)	Чистий прибуток (збиток)	Активи	Зобов'язання
2020	5 464 827	76 798	5 425 815	3 410 270
2021	5 909 426	-135 094	5 341 154	2 081 420
2022	8 661 928	1 197 966	5 615 058	1 271 607
2023	10 763 029	1 831 590	7 004 654	1 425 237
2024	12 784 705	1 248 254	9 238 648	1 637 964

Джерело: сформовано за відкритими даними компанії [26]

Дані таблиці свідчать про наступну динаміку ПрАТ «Оболонь», дохід підприємства демонструє стійке зростання з 2020 року (5,46 млрд грн) до 2024 року (12,78 млрд грн). Це свідчить про розширення діяльності, можливе збільшення обсягів виробництва чи продажів. Чистий прибуток після збиткового 2021 року (-135 млн грн) повернувся до позитиву у 2022 (1,20 млрд грн.) та 2023 (1,83 млрд грн). Проте у 2024 році він знизився до 1,25 млрд грн., що може свідчити про вплив зовнішніх факторів чи зміну рентабельності. Активи підприємства зростають, що свідчить про розширення капітальної бази або накопичення майна: з 5,43 млрд грн у 2020 до 9,24 млрд грн у 2024. Зобов'язання знижувалися до 2022 року, але знову зросли до 1,64 млрд грн у 2024 році, що може означати підвищення боргового навантаження або приток кредитів чипозик.

Таблиця 2.1 створює базу для фінансово-економічної діагностики, яка буде розгорнута в подальшому підпункті. Вона дозволяє виявити тенденції: зростання доходу, підвищення капіталу, зміни в прибутковості, а також потенційні ризики, такі як ріст зобов'язань, спад прибутку у 2024-му.

За інформацією в таблиці 2.1. можемо розрахувати показники фінансової ефективності, стійкості та ділової активності ПрАТ «Оболонь». Результати розрахунків представлено в табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Показники фінансової ефективності, стійкості та ділової активності ПрАТ  
«Оболонь»

Рік	ROA Рентабельність активів, %	ROE Рентабельність власного капіталу, %	Коефіцієнт ліквідності (поточної)	Обертання активів (разів)	Коефіцієнт автономії
2020	1,4	2,2	1,25	1,01	0,37
2021	-2,5	-3,7	1,28	1,11	0,61
2022	21,3	35,6	1,42	1,54	0,77
2023	26,1	41,2	1,39	1,54	0,80
2024	13,5	20,2	1,32	1,38	0,82

Джерело: розраховано автором за даними підприємства

«Рентабельність активів (ROA) відображає, наскільки ефективно підприємство використовує свої активи для отримання прибутку» [21]. У 2020 р. показник був низьким (1,4 %), що свідчить про помірну ефективність. У 2021 р. спостерігається негативне значення (-2,5 %), зумовлене збитками. Починаючи з 2022 р., показник різко зріс (до 21,3 %), що відображає результат успішного відновлення виробництва та збільшення прибутку. У 2024 р. ROA знизився до 13,5 %, проте залишається високим для промислового сектора.

«Рентабельність власного капіталу (ROE) показує прибутковість інвестицій акціонерів» [36]. Найвищі значення спостерігаються у 2022-2023 рр. (понад 35-40 %), що свідчить про значну віддачу на вкладений капітал. Зниження у 2024 р. до 20 % може бути пов'язане з ростом активів та частковим зниженням чистого прибутку.

«Коефіцієнт поточної ліквідності характеризує здатність компанії покривати короткострокові зобов'язання оборотними активами» [18]. Значення понад 1,3 вказує на добру фінансову стійкість. «Оболонь» утримує стабільний

рівень ліквідності в межах 1,25-1,42, що є оптимальним для великого виробництва. «Обертання активів визначає швидкість обороту ресурсів». Показник зростає з 1,01 (2020) до 1,54 (2022-2023), що означає підвищення ефективності використання майна. У 2024 р. обертання дещо сповільнилося (1,38), можливо, через розширення активної бази (нові потужності, інвестиції).

«Коефіцієнт автономії відображає частку власного капіталу у структурі фінансування» [15]. У 2020 р. показник був нижчим від оптимального (0,37), але після 2022 р. зріс до 0,8 це означає, що більшість активів профінансована власними коштами, а боргове навантаження є низьким.

Отримані показники свідчать, що ПрАТ «Оболонь» демонструє високу фінансову стабільність, ефективне використання активів і низьку залежність від зовнішніх позик. Після кризового 2021 року підприємство забезпечило відновлення прибутковості, підвищило ліквідність і збільшило власний капітал. Поступове зниження рентабельності у 2024 р. варто розглядати як наслідок розширення активів та інвестицій у розвиток, а не погіршення ефективності діяльності. Ці результати створюють основу для наступного етапу аналітичного дослідження, оцінки ефективності системи управління проектами на підприємстві, оскільки саме через проектний підхід «Оболонь» забезпечує модернізацію виробництва, енергоефективність і цифрову трансформацію.

## **2.2. Аналіз фінансово-господарського стану ПрАТ «Оболонь»**

ПрАТ «Оболонь» – одне з найбільших підприємств харчової промисловості України, яке протягом останніх років демонструє стабільну динаміку розвитку, ефективне використання ресурсів та стратегічну орієнтацію на розширення внутрішнього й зовнішнього ринків. Компанія поєднує класичні підходи промислового менеджменту із сучасними проектно-орієнтованими практиками управління, що забезпечує їй високу конкурентоспроможність у національному масштабі. За результатами аналізу діяльності підприємства за

2020-2024 рр., відображеними у фінансових звітах і даних відкритих джерел, спостерігається стала тенденція зростання основних показників ефективності. Чистий дохід підприємства за цей період зріс більш ніж удвічі – з 5,46 млрд грн у 2020 р. до 12,78 млрд грн у 2024 р., що свідчить про успішну ринкову експансію, розвиток бренду та вдосконалення маркетингової стратегії (табл. 2.3).

Особливо важливим є період 2021-2022 рр., коли підприємство змогло подолати негативні наслідки пандемічного спаду, трансформувавши структуру управління і виробництва, та вийшло на високий рівень прибутковості (прибуток у 2022 р. – 1,2 млрд грн, у 2023 р. – 1,83 млрд грн).

Фінансово-господарська діяльність ПрАТ «Оболонь» протягом 2020-2024 рр. характеризується стійким зростанням обсягів виробництва, реалізації продукції та прибутковості. Компанія впевнено утримує лідируючі позиції на ринку пива та безалкогольних напоїв, а її фінансові результати свідчать про високу ефективність операційного менеджменту. Для наочного відображення тенденцій наведемо узагальнені фінансові показники (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Динаміка основних фінансових показників ПрАТ «Оболонь» за 2020-2024 рр.,  
тис. грн

Показник	2020	2021	2022	2023	2024	Відхилення 2024/2020, %
Чистий дохід від реалізації	5 464 827	5 909 426	8 661 928	10 763 029	12 784 705	+134,0
Чистий прибуток (збиток)	76 798	-135 094	1 197 966	1 831 590	1 248 254	+1525,4
Активи	5 425 815	5 341 154	5 615 058	7 004 654	9 238 648	+70,3
Власний капітал	2 015 545	3 259 734	4 343 451	5 579 417	7 600 684	+277,2
Зобов'язання	3 410 270	2 081 420	1 271 607	1 425 237	1 637 964	-52,0

Джерело: складено автором за даними фінансової звітності ПрАТ «Оболонь».

Дані таблиці 2.3 демонструють стабільне зростання обсягів господарської діяльності підприємства. За п'ять років чистий дохід збільшився більш ніж удвічі

(+134 %), а чистий прибуток – у понад 15 разів. Зниження прибутку у 2024 р. порівняно з 2023 р. пов’язане зі зростанням витрат на модернізацію виробництва та збільшенням собівартості через енергетичний фактор. Позитивною тенденцією є зростання власного капіталу на 277 %, що підтверджує фінансову незалежність і ефективну політику реінвестування прибутку. Зростання фінансових результатів відображає збалансованість господарської діяльності: одночасне вдосконалення логістичних процесів, цифровізацію управління продажами, підвищення енергоефективності виробництва і розширення експортного потенціалу. ПрАТ «Оболонь» сьогодні забезпечує близько 60 % українського експорту пива, а його продукція постачається до понад 60 країн світу.

Впродовж досліджуваного періоду спостерігається позитивна динаміка чистого доходу від реалізації продукції (рис. 2.1). Зростання доходу є результатом диверсифікації продуктового портфеля (пиво, безалкогольні напої, вода, слабоалкогольні продукти) та активного просування на міжнародні ринки.

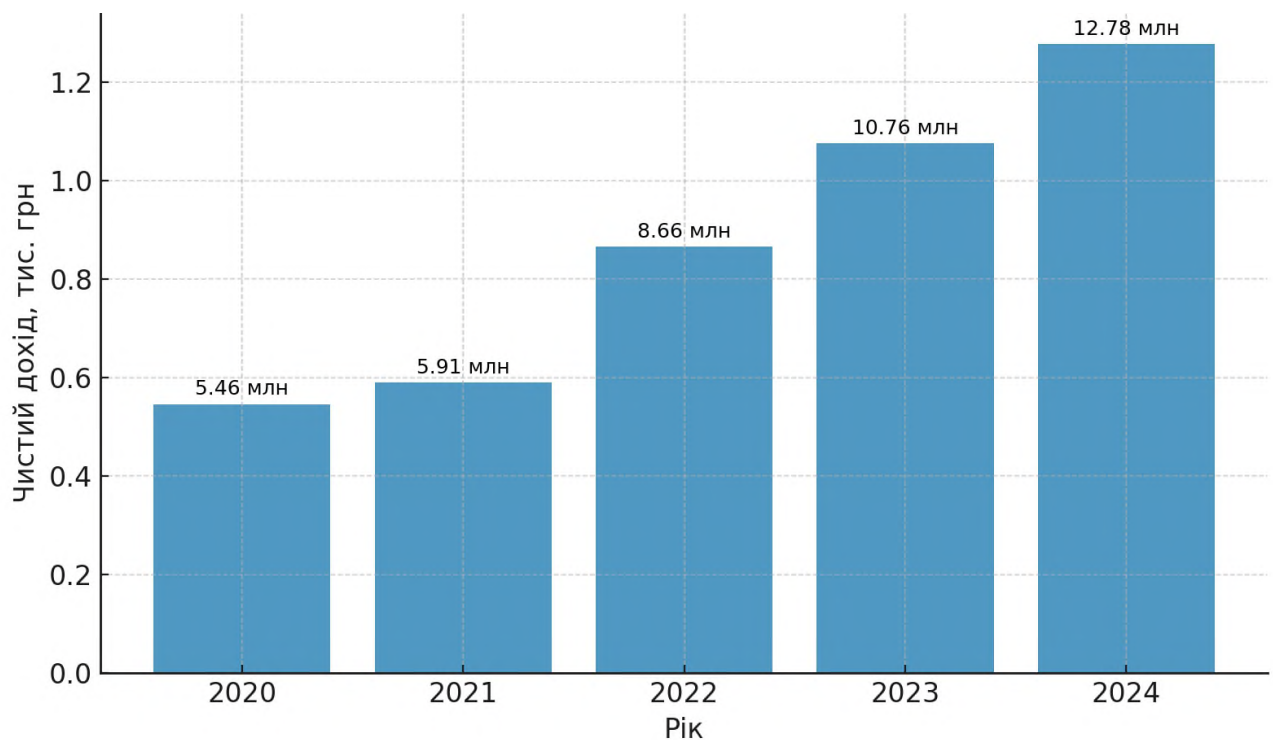


Рис. 2.1. Динаміка чистого доходу ПрАТ «Оболонь» за 2020-2024 рр.

Для поглиблення оцінки ефективності діяльності розглянемо рентабельність активів, власного капіталу та показники оборотності (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

## Показники прибутковості та ефективності використання активів ПрАТ

## «Оболонь»

Рік	Рентабельність активів (ROA), %	Рентабельність власного капіталу (ROE), %	Обертання активів (разів)	Тривалість одного обороту активів (днів)
2020	1,4	2,2	1,01	360
2021	-2,5	-3,7	1,11	328
2022	21,3	35,6	1,54	236
2023	26,1	41,2	1,54	236
2024	13,5	20,2	1,38	263

Джерело: розраховано автором за даними фінансової звітності ПрАТ «Оболонь».

Розрахунки табл. 2.4 свідчать, що в 2020-2021 рр. рентабельність знизилась через зовнішні економічні фактори, але вже у 2022 р. відбулося стрімке відновлення (ROA > 20 %, ROE > 35 %). Показники прибутковості демонструють стійке відновлення після кризового 2021 року. Зокрема, рентабельність активів (ROA) підвищилась із -2,5 % до 21,3 % у 2022 р. і зберігає позитивну тенденцію. У 2023 р. показники досягли піку (ROE = 41,2 %), що свідчить про високу ефективність використання власного капіталу, віддачу на вкладені інвестиції акціонерів. Незначне зниження рентабельності у 2024 р. до 20 % пояснюється активною фазою інвестицій у нові виробничі потужності. Оборотність активів залишається на високому рівні (1,38-1,54), що демонструє швидку трансформацію вкладених ресурсів у дохід.

Майновий стан підприємства характеризується стійким зростанням активів, з 5,43 млрд грн у 2020 р. до 9,24 млрд грн у 2024 р. Така динаміка свідчить про активну інвестиційну політику, спрямовану на технічне переоснащення, автоматизацію процесів і підвищення енергоефективності. У структурі балансу відбулися позитивні зміни: частка власного капіталу суттєво зросла, що підтверджує зменшення боргового навантаження. Коефіцієнт автономії зріс із 0,37 у 2020 р. до 0,82 у 2024 р., що свідчить про високий рівень

фінансової незалежності. Компанія фінансує більшість активів за рахунок власних джерел, що знижує ризики ліквідності.

Фінансова стійкість ПрАТ «Оболонь» є одним із найважливіших чинників його стабільного розвитку. Для оцінки використано основні коефіцієнти – автономії, ліквідності та забезпеченості власним капіталом (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

## Показники фінансової стійкості ПрАТ «Оболонь»

Рік	Коефіцієнт автономії	Коефіцієнт поточної ліквідності	Коефіцієнт забезпеченості власним капіталом	Коефіцієнт фінансової залежності
2020	0,37	1,25	0,59	2,70
2021	0,61	1,28	0,63	1,64
2022	0,77	1,42	0,73	1,30
2023	0,80	1,39	0,74	1,25
2024	0,82	1,32	0,78	1,22

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності ПрАТ «Оболонь».

Показник поточної ліквідності протягом останніх років утримується вище 1,3, що свідчить про достатню платоспроможність підприємства та здатність своєчасно виконувати зобов'язання. Це підтверджує ефективну роботу фінансового менеджменту, який забезпечує оптимальний баланс між коротко- та довгостроковими ресурсами. З таблиці 2.4. бачимо, що:

1. Коефіцієнт автономії зріс з 0,37 у 2020 р. до 0,82 у 2024 р., що означає високу частку власного капіталу в загальній структурі фінансування. Це свідчить про фінансову незалежність підприємства.

2. Коефіцієнт поточної ліквідності стабільно перевищує норматив 1,0-1,2, отже, підприємство здатне своєчасно покривати короткострокові зобов'язання.

3. Коефіцієнт фінансової залежності знизився майже вдвічі (з 2,7 до 1,22), що вказує на скорочення боргового навантаження.

4. Високий рівень забезпеченості власним капіталом демонструє ефективне управління прибутком і реінвестування у виробничий розвиток.

Загалом підприємство характеризується високим рівнем фінансової стійкості та низькими ризиками неплатоспроможності.

Показники оборотності активів демонструють зростання ефективності господарської діяльності: з 1,01 рази у 2020 р. до 1,54 рази у 2023 р. Це свідчить, що кожна гривня, вкладена в активи, приносить понад півтори гривні доходу. Такі результати досягнуто завдяки впровадженню системи контролінгу, оптимізації запасів, цифровим рішенням у логістиці та покращенню управління дебіторською заборгованістю. Висока швидкість обігу оборотних активів та стабільна ліквідність створюють умови для фінансової гнучкості підприємства, що особливо важливо в умовах нестабільного ринку. Це дозволяє компанії швидко адаптуватися до змін споживчого попиту, перерозподіляти ресурси між проектами та підтримувати конкурентоспроможність.

Аналіз коефіцієнтів автономії, ліквідності та рентабельності свідчить, що ПрАТ «Оболонь» характеризується високим рівнем фінансової стійкості. Компанія має достатній запас фінансової міцності для реалізації масштабних проектів без критичної залежності від зовнішнього капіталу. Позитивною тенденцією є зниження боргових зобов'язань у 2021 - 2022 рр. та їх стабілізація на помірному рівні (близько 1,6 млрд грн у 2024 р.).

Водночас потенційними ризиками залишаються:

- інфляційні коливання та нестабільність валютного курсу, що впливають на експортну виручку;
- енергетичні витрати, які формують істотну частку собівартості продукції;
- ринкові ризики у зв'язку зі зниженням споживання пива на внутрішньому ринку та зміною поведінки споживачів.

Загалом підприємство має достатню фінансову базу для реалізації стратегічних і проектних програм розвитку, від модернізації виробництва до впровадження цифрових технологій управління якістю й енергоефективністю.

Підсумовуючи результати аналізу, можна констатувати, що ПрАТ «Оболонь» демонструє стійку позитивну динаміку розвитку, має ефективну

систему фінансового менеджменту, збалансовану структуру активів і високий рівень автономності.

Головними факторами фінансової стабільності підприємства визначено зростання чистого доходу та прибутковості; оптимальну структуру капіталу з домінуванням власних джерел фінансування; стабільну ліквідність і низький рівень боргового навантаження; ефективне використання активів та високий рівень ділової активності; стратегічна орієнтація на інновації, цифровізацію та експортні ринки. Разом із тим, для підтримки довгострокової конкурентоспроможності підприємству доцільно посилювати проектно-орієнтоване управління, що дозволить ефективніше реалізовувати програми модернізації, цифрової трансформації, екологічної ефективності та корпоративного розвитку.

На основі проведеного аналізу можна зробити наступні висновки. Фінансовий стан ПрАТ «Оболонь» є стабільним і динамічно зростаючим. Підприємство демонструє позитивну динаміку основних показників: зростання доходу, прибутку, активів і власного капіталу. Рівень фінансової стійкості високий. Коефіцієнт автономії понад 0,8 свідчить про фінансову незалежність, а ліквідність на рівні 1,3-1,4 підтверджує платоспроможність. Ефективність використання активів висока. Зростання показників рентабельності у 2022-2023 рр. відображає раціональне управління ресурсами й ефективну інвестиційну політику. Стратегічні інвестиції забезпечують довгострокове зростання. Попри незначне зниження прибутковості у 2024 р., збільшення активів свідчить про розвиток виробничої бази й підготовку до нових етапів розширення.

Отже, ПрАТ «Оболонь» має високу фінансову стійкість, стабільну прибутковість і перспективу подальшого розвитку через удосконалення проектного менеджменту. Впровадження сучасних підходів до управління проектами дозволить посилити контроль за ресурсами, оптимізувати витрати й підвищити загальну ефективність господарської діяльності. Діагностика фінансово-господарського стану ПрАТ «Оболонь» свідчить про високу економічну стійкість і здатність компанії до самофінансування розвитку.

Підприємство має значний потенціал для вдосконалення системи управління проектами, адже володіє фінансовими, організаційними та кадровими ресурсами, необхідними для реалізації масштабних інвестиційних програм. Водночас підвищення ефективності проектного управління може забезпечити подальше зростання рентабельності, скорочення витрат і посилення позицій компанії на внутрішньому та зовнішньому ринках. Таким чином, ПрАТ «Оболонь» виступає прикладом успішного підприємства, що поєднує традиційні принципи виробничої стабільності з інноваційними підходами до управління проектами, створюючи модель сучасного корпоративного розвитку в українській економіці.

### **2.3. Діагностика системи фінансового менеджменту підприємства та оцінка системи управління проектами на ПрАТ «Оболонь»**

Система управління проектами на ПрАТ «Оболонь» є одним із основних інструментів реалізації стратегічних завдань підприємства. Вона інтегрована у загальну модель корпоративного менеджменту та забезпечує узгодженість між стратегічними цілями, фінансовими ресурсами, виробничими можливостями та кадровим потенціалом компанії. Компанія, маючи більш як 40-річний досвід діяльності, функціонує як проектно-орієнтована організація, у якій більшість стратегічних ініціатив реалізуються через проекти або програми розвитку. Такий підхід дозволяє гнучко реагувати на зміни ринкового середовища, забезпечувати модернізацію виробництва, підтримувати енергоефективність та впроваджувати нові технологічні рішення. Загальна концепція управління проектами на ПрАТ «Оболонь» побудована за принципом інтегрованої моделі, у якій проектна діяльність поєднана з функціональною та процесною системами менеджменту підприємства. Це означає, що кожен проект розглядається не як ізольована ініціатива, а як частина єдиної програми корпоративного розвитку.

Проектна система управління ПрАТ «Оболонь» організаційно інтегрована у структуру корпоративного управління. Її основу становить проектний офіс (Project Management Office, PMO), який виконує координуючу, методологічну та аналітичну функції. До складу проектного управління входять основні елементи наведені в табл. 2.5:

Таблиця 2.5

#### Основні елементи проектного управління ПрАТ «Оболонь»

№	Елемент системи	Функції та відповідальність
1	Рада з управління проектами (Project Board)	Здійснює стратегічне керівництво проектами, визначає пріоритети, затверджує бюджети та ключові етапи.
2	Проектний офіс (PMO)	Розробляє стандарти проектного управління, здійснює контроль за дотриманням термінів, бюджету, якості; веде моніторинг ефективності проектів.
3	Керівники проектів (Project Managers)	Відповідають за планування, реалізацію, комунікацію, управління ризиками та звітність по кожному проекту.
4	Команди проектів	Реалізують окремі напрями робіт (виробничі, маркетингові, логістичні, IT-проекти тощо).
5	Функціональні департаменти	Надають проектам ресурси – фінансові, технічні, кадрові; інтегрують результати проектів у постійні бізнес-процеси.

Джерело: систематизовано автором

Організаційна структура управління проектами на підприємстві є матричною, вона поєднує вертикальні функціональні підрозділи та горизонтальні проектні команди. Це забезпечує баланс між стратегічним управлінням і оперативним виконанням проектів, сприяє ефективному розподілу ресурсів і швидкій координації дій. Проекти, що реалізуються на ПрАТ «Оболонь», охоплюють усі основні напрями корпоративного розвитку. Найважливішими серед них є: 1) інвестиційні проекти, «будівництво нових виробничих цехів, оновлення обладнання, впровадження енергоощадних технологій»; 2) цифрові проекти (Digital Transformation Projects), автоматизація виробничих процесів, запровадження ERP-систем, систем контролю якості та логістики на базі штучного інтелекту; 3) маркетингові проекти, розробка нових брендів, пакувальних рішень, розширення асортименту безалкогольних напоїв; 4) екологічні проекти, перероблення відходів, зменшення викидів CO<sub>2</sub>, перехід на енергію з відновлюваних джерел; 5) соціальні та кадрові проекти, розвиток

корпоративної культури, навчання персоналу, програми мотивації та підвищення кваліфікації. Усі проекти реалізуються в межах корпоративної стратегії «Сталий розвиток Оболоні 2030», яка передбачає поєднання економічної результативності, екологічної відповідальності та соціального ефекту.

Для забезпечення високої ефективності фінансового менеджменту підприємство застосовує гібридну модель методологій, що поєднує традиційні та гнучкі підходи.

Таблиця 2.6.

## Гібридна модель фінансового менеджменту ПрАТ «Оболонь»

№	Методологія	Особливості застосування на ПрАТ «Оболонь»
1	PMBOK (Project Management Body of Knowledge)	Використовується для великих інвестиційних і технічних проектів, що потребують чіткого планування та контролю.
2	PRINCE2	Застосовується для комплексних програм модернізації, що мають визначені етапи, звітність і розподіл ролей.
3	Agile / Scrum	Використовується у проектах цифрової трансформації, автоматизації, розробки ІТ-рішень. Орієнтований на ітераційне досягнення результатів.
4	Lean Management	Впроваджується у виробничих проектах для оптимізації процесів, зменшення втрат та підвищення продуктивності.
5	Hybrid Model	Поєднує структурованість PMBOK і гнучкість Agile для одночасного контролю й адаптації до змін середовища.

Джерело: систематизовано автором

Вибір методології залежить від масштабу проекту, складності, рівня невизначеності та стратегічної важливості. Такий підхід дає змогу підприємству забезпечити гнучкість, ефективність і відповідність міжнародним стандартам управління проектами. Система управління проектами на ПрАТ «Оболонь» підтримується інформаційно-аналітичною платформою, яка інтегрована з корпоративними системами ERP, CRM, HRM і BI. Основними цифровими інструментами виступають:

- Microsoft Project, для планування, бюджетування та контролю графіків виконання проектів;
- Asana, Trello, Jira для управління командами, завданнями та комунікаціями в рамках Agile-підходів.

- Power BI для моніторингу ключових показників ефективності (KPI, ROI, NPV);

- SAP ERP для інтеграції фінансових і виробничих даних у єдину систему управління.

«Цифровізація процесів управління проектами забезпечує прозорість рішень, швидкий обмін інформацією, аналітичну підтримку та мінімізацію людських помилок» [43]. Водночас використання ВІ-аналітики дозволяє проводити прогнозування ризиків і оцінювати вплив проектів на фінансові результати підприємства. Ефективність проектного управління на ПрАТ «Оболонь» оцінюється за системою ключових показників (KPI), серед яких:

- виконання проектів у межах бюджету, не менше 95 % проектів завершуються без перевищення витрат;

- дотримання термінів реалізації, понад 90 % проектів завершуються у запланований строк або з відхиленням не більше 10 %;

- рівень досягнення цілей проекту не нижче 85 % по кожному напрямку;

- показники рентабельності інвестицій (ROI, IRR, NPV) демонструють позитивну тенденцію, особливо у проектах модернізації виробництва;

- рівень залученості персоналу у проектну діяльність зростає щорічно, що відображає ефективність кадрової політики.

За результатами корпоративних звітів та аналізу відкритих джерел, ПрАТ «Оболонь» успішно реалізує проекти модернізації, цифровізації та екологічної ефективності, що дозволяє підтримувати лідерські позиції на ринку.

Позитивний вплив проектного управління проявляється у:

- а) підвищенні продуктивності праці на 10-12 % за останні три роки;

- б) зниженні енергоспоживання на 15 %;

- в) скороченні витрат на логістику через автоматизацію постачання;

- г) збільшенні експорту продукції завдяки гнучкому плануванню виробництва.

Проведений аналіз дозволяє сформулювати наступні узагальнення. Система управління проектами ПрАТ «Оболонь» є інтегрованою, гнучкою та

ефективною. Вона поєднує стратегічне бачення з операційною дисципліною. Матрична структура управління сприяє міжфункціональній координації та швидкому прийняттю рішень. Використання гібридних методологій (PMBOK та Agile) забезпечує адаптивність до змін середовища. Цифровізація проектного управління створює основу для data-driven менеджменту, як управління на основі даних. Ефективність проектної діяльності підтверджується позитивною динамікою фінансових результатів, оптимізацією витрат і високим рівнем реалізації цілей проектів. Отже, проектне управління є стратегічною складовою корпоративного менеджменту ПрАТ «Оболонь», що визначає здатність підприємства до інновацій, модернізації й сталого розвитку в умовах конкурентного середовища. Узагальнююча таблиця 2.7 систематизує результати проектної діяльності підприємства.

Аналітичні результати показують, що ПрАТ «Оболонь» реалізує широкий спектр проектів різного спрямування, які забезпечують стратегічну стійкість підприємства. Найвищу ефективність демонструють інвестиційні та цифрові проекти, які безпосередньо впливають на продуктивність, зниження витрат та енергоспоживання. Маркетингові та екологічні програми мають комбінований ефект, підвищують імідж бренду, створюють соціальну цінність і сприяють сталому розвитку. Соціальні та кадрові проекти забезпечують довгострокову ефективність через формування кадрового потенціалу і підвищення управлінської компетентності. У сукупності всі напрями проектної діяльності підтверджують, що ПрАТ «Оболонь» має високу проектну зрілість, ефективно використовує ресурси та формує модель інноваційно-орієнтованого корпоративного розвитку, де управління проектами є ключовим елементом конкурентної переваги.

Система управління проектами на ПрАТ «Оболонь» функціонує на основі проектного офісу (РМО), який координує стратегічні ініціативи, розробляє методологію, здійснює контроль виконання та оцінює результативність. Проектна діяльність реалізується у чотирьох основних напрямках:

Таблиця 2.7

## Основні типи проектів та показники їх ефективності на ПрАТ «Оболонь»

Тип проекту	Коротка характеристика	Період реалізації	Основні досягнення	Ключові показники ефективності (KPI)	Оцінка результативності
Інвестиційні проекти	Модернізація виробничих потужностей, встановлення енергоощадних ліній розливу, впровадження систем рекуперації тепла.	2020–2024	Підвищення продуктивності на 18 %, зниження собівартості на 10 %.	ROI – 16 %; IRR – 18 %; термін окупності – 4,5 роки.	Висока ефективність, проекти завершено вчасно і в межах бюджету.
Цифрові проекти (Digital Transformation)	Впровадження ERP SAP, CRM, BI-аналітики, автоматизація логістики та планування виробництва.	2021–2024	Цифрова інтеграція відділів, зниження часу звітності на 25 %, підвищення точності планування.	Рівень автоматизації процесів – 85 %; відхилення від графіку – < 5 %; ROI – 14 %.	Висока результативність, суттєве зростання аналітичної зрілості компанії.
Маркетингові проекти	Розширення брендової лінійки («Живчик», «BeerMix», «Оболонь Premium»), просування на міжнародні ринки.	2020–2023	Зростання частки експорту пива до 60 %, вихід на нові ринки (Канада, Балтія).	Зростання виручки + 22 %; збільшення рентабельності продажів + 6 %.	Висока ефективність, підсилення позицій бренду.
Екологічні проекти	Оптимізація споживання енергії, встановлення сонячних панелей, переробка вторинної сировини.	2022–2024	Зменшення викидів CO <sub>2</sub> на 15 %, повторне використання 90 % відходів.	Економія енергоресурсів – 11 %; скорочення витрат на утилізацію – 25 %.	Значний екологічний та економічний ефект.
Соціальні та кадрові проекти	Програми розвитку персоналу, впровадження корпоративного навчання, підвищення кваліфікації фахівців проектного менеджменту.	2020–2024	Сертифікація 60 % менеджерів за стандартами РМІ/РМА, підвищення мотивації.	Індекс залученості персоналу – + 20 %; коефіцієнт плинності кадрів – зниження на 30 %.	Високий рівень соціальної ефективності, посилення корпоративної культури.

Джерело: узагальнено автором на основі відкритих звітів ПрАТ «Оболонь» та даних аналітичних оглядів, 2020-2024 рр.

1. Інвестиційні проекти – модернізація виробництва, автоматизація, енергозбереження. ROI становить 16-18 %, термін окупності 4-5 років.

2. Цифрові проекти – впровадження ERP SAP, BI-аналітики, CRM. Рівень автоматизації бізнес-процесів – 85 %, що зменшило витрати часу на управління на 25 %.

3. Екологічні проекти – зниження викидів CO<sub>2</sub> на 15 %, повторне використання 90 % вторинної сировини, зменшення енергоспоживання на 11 %.

4. Маркетингові та соціальні проекти – вихід на нові міжнародні ринки, розширення бренду «Живчик», підвищення рівня залученості персоналу на 20 %.

Сукупність результатів свідчить про високу ефективність проектного управління, що забезпечує підприємству довгострокову стійкість і конкурентні переваги. Відзначається гармонійне поєднання традиційних методологій (PMBOK, PRINCE2) з гнучкими підходами (Agile, Scrum, Lean), що дозволяє адаптувати управлінські рішення до специфіки проектів різного масштабу.

Попри високий рівень організаційної зрілості, аналіз виявив низку внутрішніх і зовнішніх обмежень, які певною мірою впливають на ефективність проектного управління. Кадрові бар'єри проявляються через нестачу сертифікованих проектних менеджерів серед середньої ланки управління; обмежена участь працівників неофісних підрозділів у проектній діяльності. Інформаційні бар'єри, а саме недостатня інтеграція між цифровими платформами (ERP, CRM, HRM) на ранніх етапах проектів, що призводить до дублювання даних. Комунікаційні проблеми, як складність горизонтальної взаємодії між функціональними департаментами у матричній структурі. Регуляторні ризики виявляються через зміни у податковій та валютній політиці, які впливають на планування інвестиційних проектів. Культурні аспекти визначають необхідність подальшого розвитку культури управління змінами, оскільки проектна діяльність передбачає високу динамічність і гнучкість у прийнятті рішень. Водночас усі зазначені бар'єри мають помірний характер і можуть бути усунені шляхом вдосконалення комунікаційних процесів, підвищення кваліфікації менеджерів та розширення функцій проектного офісу.

Система управління проектами ПрАТ «Оболонь» має наступні риси ефективності: інституціоналізована структура управління (РМО, проектні ради, команди); збалансована інтеграція стратегічних, функціональних і процесних рівнів менеджменту; орієнтація на цифрові інструменти управління (ERP, BI, CRM); висока адаптивність до ринкових і технологічних змін; прозора система моніторингу ефективності проектів за КРІ (бюджет, терміни, якість, результативність). У результаті проведеного аналізу можна стверджувати, що ПрАТ «Оболонь» досягло рівня зрілості проектного менеджменту класу 4 (за моделлю OPM3 PMI) – «керована система управління проектами», у якій проекти тісно інтегровані у стратегічне управління організацією.

Підприємство ПрАТ «Оболонь» демонструє приклад ефективної реалізації проектно-орієнтованої моделі корпоративного розвитку, що ґрунтується на поєднанні гнучких методологій, цифрових технологій управління та високої управлінської культури. Результати аналізу показали, що:

- система менеджменту підприємства є раціонально побудованою, гнучкою й орієнтованою на результат;
- проектна діяльність забезпечує зростання ефективності, інноваційність і конкурентоспроможність компанії;
- існуючі проблеми мають організаційний і методичний характер, їх вирішення можливе через підвищення проектної компетентності персоналу, розширення ролі РМО та впровадження єдиної цифрової екосистеми проектного управління.

Таким чином, система управління проектами ПрАТ «Оболонь» є ефективною складовою корпоративного менеджменту, яка забезпечує синергію між стратегічними цілями, інноваційними рішеннями й операційною стабільністю підприємства. Вона створює основу для подальшого розвитку проектної культури, розширення міжнародної діяльності та формування моделі сталого, технологічно досконалого підприємства нового покоління.

### РОЗДІЛ 3

## ПЕРСПЕКТИВНІ НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ В СИСТЕМІ ФІНАНСОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЙ

### 3.1. Модернізація системи управління проектами в контексті фінансового менеджменту

В умовах цифрової трансформації бізнесу ефективність управління проектами безпосередньо залежить від рівня технологічного забезпечення процесів планування, моніторингу та контролю. Сучасні підприємства, зокрема ПрАТ «Оболонь», активно впроваджують цифрові системи управління проектами, які забезпечують інтеграцію управлінських функцій у єдину інформаційну екосистему. Використання таких інструментів, як Microsoft Project, Jira, Asana та ERP-модулі, сприяє оптимізації управлінських процесів, підвищенню точності розрахунків, мінімізації ризиків і покращенню комунікацій між учасниками проекту.

Система MS Project є одним із найпоширеніших інструментів управління проектами у світі. Її впровадження дозволяє:

- «планувати часові та фінансові параметри проектів, формувати сітьові графіки та календарні плани» [20];
- «здійснювати моніторинг виконання робіт за ключовими етапами (milestones)» [9];
- автоматично відстежувати відхилення від бюджету й термінів;
- оцінювати навантаження на ресурси та проводити балансування графіків робіт.

У корпоративній практиці ПрАТ «Оболонь» MS Project використовується як базовий інструмент планування портфеля інвестиційних проектів, інтегрований із системою фінансового контролінгу.

Програми Jira та Asana належать до сучасних платформ гнучкого управління проектами (Agile Tools). Їхня перевага полягає у можливості візуалізувати процес виконання завдань, управляти командами в реальному часі, координувати кросфункціональні дії, фіксувати відповідальність за кожен елемент роботи. Для проектів цифрової трансформації на ПрАТ «Оболонь» (зокрема, впровадження CRM і BI-аналітики) ці системи стали основними інструментами організації спринтів, постановки цілей та контролю виконання задач.

В межах інтегрованих ERP-систем (Enterprise Resource Planning) реалізуються окремі модулі управління проектами, які поєднують фінансове, ресурсне та аналітичне управління. У випадку ПрАТ «Оболонь» використовується SAP ERP із модулем Project System (PS), що дозволяє:

- поєднати стратегічні плани розвитку з конкретними проектами;
- контролювати витрати й формувати автоматизовану звітність;
- інтегрувати показники проектів із бухгалтерськими й управлінськими даними;
- оцінювати ефективність портфеля проектів у режимі реального часу.

#### Синергетичний ефект цифровізації

Інтеграція зазначених систем у єдину платформу створює інформаційно-аналітичну основу управління проектами, яка підвищує: швидкість прийняття управлінських рішень; прозорість комунікацій і взаємодії між підрозділами; точність прогнозування витрат і термінів; якість управління ризиками та змінами. Таким чином, цифрові інструменти формують архітектуру data-driven проектного менеджменту, у якій аналітика стає основою стратегічного планування і контролю ефективності проектів.

Оцінка результативності проектної діяльності є важливим елементом системи управління проектами. Для цього формується інтегрована система показників ефективності (Key Performance Indicators – KPI), яка дозволяє кількісно визначати ступінь досягнення цілей проекту. Основні групи показників KPI наведено в табл. 3.1.

## Основні групи показників КРІ

Категорія оцінки	Показник	Формула розрахунку / Зміст	Інтерпретація
1. Фінансова ефективність	ROI (Return on Investment)	$ROI = (\text{Чистий прибуток} / \text{Інвестиції}) \times 100 \%$	Показує прибутковість проекту щодо вкладених ресурсів.
	IRR (Internal Rate of Return)	Дисконтна ставка, за якої $NPV = 0$	Відображає граничну норму рентабельності проекту.
	NPV (Net Present Value)	$NPV = \sum (CF_t / (1+r)^t) - IC$	Характеризує чисту теперішню вартість проекту.
2. Ефективність виконання	CPI (Cost Performance Index)	$CPI = EV / AC$	Оцінює відхилення фактичних витрат від запланованих.
	SPI (Schedule Performance Index)	$SPI = EV / PV$	Показує темп виконання робіт порівняно з планом.
3. Інтегрована оцінка	EVA (Earned Value Analysis)	$EV = \% \text{ виконання} \times \text{Планова вартість}$	Дає змогу комплексно оцінити бюджет, терміни й обсяг виконання.
4. Операційна ефективність	КРІ виконання проекту	Досягнення цілей, % завдань виконано, % відхилень	Вимірює результативність команди й відповідність очікуванням.
5. Стратегічна ефективність	SROI (Social Return on Investment)	Визначається як співвідношення соціального ефекту до інвестицій	Відображає соціальну й екологічну цінність проектів.

Джерело: систематизовано автором за [11; 26; 44]

Використання методу «освоєного обсягу (EVA) дозволяє комплексно контролювати проект за трьома головними параметрами – терміни, витрати та обсяг виконаних робіт. Порівняння запланованих (PV), фактичних (AC) і виконаних (EV) обсягів робіт дає змогу визначати:

- перевитрати бюджету ( $CPI < 1$ );
- відставання від графіка ( $SPI < 1$ );
- загальну ефективність управління проектом ( $CPI \times SPI > 1$  - позитивна динаміка)» [35].

У системі корпоративного контролінгу ПрАТ «Оболонь» метод EVA інтегрований у фінансові модулі ERP, що забезпечує автоматичне оновлення показників у реальному часі. Паралельно формується KPI-матриця для різних рівнів управління:

- на рівні РМО своєчасність і ефективність реалізації портфеля проектів;
- на рівні керівників проектів – дотримання бюджету, якості, термінів, задоволення стейкхолдерів;
- на рівні команд проектів виконання індивідуальних завдань і показників продуктивності.

Методологія KPI – ROI – EVA – IRR забезпечує багатовимірну оцінку ефективності проектів, від короткострокових фінансових результатів до стратегічної цінності для підприємства. Впровадження такої системи на ПрАТ «Оболонь» сприятиме формуванню замкнутого циклу управління ефективністю проектів, від планування й реалізації до контролю, оцінки та вдосконалення.

Сучасні тенденції розвитку підприємств свідчать про перехід від класичних моделей менеджменту до проектно-орієнтованих систем управління, у яких реалізація стратегічних цілей здійснюється через взаємопов'язані програми та портфелі проектів. Для українських підприємств, зокрема таких як ПрАТ «Оболонь», проектне управління стає центральною складовою корпоративного розвитку, що забезпечує інноваційність, конкурентоспроможність і стійкість у мінливому середовищі. «Необхідність удосконалення управління проектами зумовлена такими викликами: зростанням складності бізнес-процесів і багаторівневих зв'язків у виробничо-комерційних структурах; цифровізацією операційного та стратегічного управління; переходом до моделі сталого розвитку, орієнтованої на ESG-показники; потребою в підвищенні проектної компетентності персоналу» [8].

Отже, вдосконалення системи проектного менеджменту передбачає інституційну, організаційну та технологічну трансформацію, що охоплює одночасно рівні: стратегічний (управління портфелем проектів), тактичний (керування окремими програмами) та операційний (реалізація проектів). На

основі результатів аналітичного дослідження ПрАТ «Оболонь» та аналізу кращих міжнародних практик запропоновано такі напрями вдосконалення системи управління проектами.

1. Інституціональне вдосконалення. Розширення повноважень та функцій проектного офісу (PMO) – перетворення його на стратегічний центр управління портфелем проектів (Strategic PMO). Впровадження корпоративного стандарту управління проектами, гармонізованого з ISO 21502:2020 та PMBOK 7th Edition. Розробка системи сертифікації проектних менеджерів за міжнародними стандартами (PMI, IPMA).

2. Організаційно-процесне вдосконалення. Створення єдиної платформи інтегрованого управління проектами («Enterprise Project Platform»), що поєднує ERP, CRM, BI та HRM. Розвиток матричної системи управління ресурсами із застосуванням автоматизованого планування навантаження працівників. Впровадження механізму проектного контролінгу, який забезпечує своєчасний моніторинг відхилень за термінами, бюджетом і результатами.

3. Цифрове вдосконалення (Digital Project Management). Перехід до data-driven моделі управління, у якій рішення приймаються на основі аналітичних даних з BI-систем. Використання AI-алгоритмів для прогнозування ризиків, оцінки ресурсних потреб і моделювання сценаріїв проектів. Інтеграція інструментів управління знаннями для накопичення досвіду реалізованих проектів.

4. Кадрове та комунікаційне вдосконалення. Формування проектної культури підприємства, орієнтованої на інновації, відповідальність і взаємодію. Запровадження системи мотивації персоналу з урахуванням індивідуальних внесків у проектні результати. Організація регулярних тренінгів із soft skills, управління змінами, лідерство, комунікація, кросфункціональна взаємодія.

Тож цифровізація проектного управління створює умови для побудови інтегрованої системи планування, контролю та оцінки результатів, у якій усі учасники проекту працюють у спільному інформаційному середовищі. Системи

MS Project, Jira, Asana та ERP-модулі дозволяють забезпечити синхронізацію між стратегічним, фінансовим і операційним рівнями управління.

### **3.2. Розробка моделі вдосконалення управління проектами на підприємстві**

Ефективне управління проектами у сучасних корпоративних системах нерозривно пов'язане з розвитком фінансового менеджменту підприємства. Для компаній масштабного виробничого профілю, до яких належить ПрАТ «Оболонь», інтеграція проектного та фінансового управління є ключовою умовою забезпечення стратегічної стійкості, конкурентоспроможності та інвестиційної привабливості. Удосконалення даного напрямку передбачає побудову фінансово орієнтованої моделі проектного менеджменту, що спирається на цифрові технології, сучасні методики оцінювання інвестицій та систему ключових показників ефективності.

Одним з важливих напрямів удосконалення проектного менеджменту в ПрАТ «Оболонь» є створення в межах Project Management Office (PMO) окремої підсистеми – Financial Project Control Unit, яка забезпечуватиме комплексну координацію між фінансовою службою та керівниками проектів. Такий структурний елемент виконує функції бюджетування, контролю витрат, верифікації фінансових даних, а також аналізу економічної ефективності проектів. Його впровадження дозволяє забезпечити узгодженість управлінських рішень і прозорість фінансових потоків на всіх етапах життєвого циклу проектів.

Іншим інституційним напрямом є впровадження проектно-орієнтованого фінансового планування, що передбачає формування бюджетів не лише за центрами відповідальності, але й за окремими проектними напрямами капітальними, цифровими, екологічними, технологічними. Це підвищує якість планування ресурсів та дозволяє ефективно управляти портфелем проектів підприємства.

Для підвищення фінансової результативності проектів доцільним є впровадження сучасних методів оцінювання ефективності інвестиційних рішень. Серед них важливими виступають: NPV (Net Present Value) – оцінка чистого теперішнього доходу проекту; IRR (Internal Rate of Return) – внутрішня норма прибутковості; PI (Profitability Index) – показник прибутковості інвестицій; DCF-аналіз (Discounted Cash Flow) – прогнозування дисконтованих грошових потоків. Важливе місце посідає методологія Earned Value Management (EVM), яка інтегрує оцінку трьох параметрів – обсягу робіт, витрат і термінів. Використання EVM дозволяє виявляти відхилення бюджету й графіка на ранніх етапах, формувати прогнози завершення проекту та визначати його економічну доцільність у динаміці.

Окрім того, доцільним є впровадження фінансових KPI для оцінювання ефективності проектів: рентабельність інвестицій (ROI); коефіцієнт ефективності витрат (CPI); коефіцієнт дотримання термінів (SPI); відсоток перевищення бюджету (Budget Variance); рівень освоєння коштів. Використання зазначених показників формує основу комплексної системи управління фінансовими результатами проектної діяльності.

Цифрові інструменти є важливою умовою модернізації проектного та фінансового управління. Для ПрАТ «Оболонь» найбільш ефективним є інтеграція ERP-модуля SAP Project System (PS) із системами управління проектами MS Project або Jira. Така інтеграція забезпечує: оперативне відображення фактичних фінансових даних у проектних планах; автоматизацію звітності за витратами, бюджетними лімітами та змінами; підвищення точності прогнозів Cash Flow і вартості проектів; узгодженість даних між фінансовим відділом і РМО. На наступному етапі цифровізації доцільно використовувати Power BI або Tableau для створення інтерактивних дашбордів, які відобразатимуть ключові фінансові метрики проектів у реальному часі. Візуалізація показників сприяє швидкому прийняттю рішень та оперативному контролю проектного портфеля.

Одним з напрямів удосконалення системи управління проектами є диверсифікація джерел фінансування. Доцільним є використання комбінації внутрішніх та зовнішніх фінансових ресурсів: власних коштів, кредитних ліній, міжнародних грантів, спеціальних програм енергоефективності, інновацій та цифрової трансформації. Це зменшує фінансове навантаження на підприємство та дозволяє реалізувати капіталомісткі проекти без надмірного ризику. Управління ризиками має охоплювати валютні, відсоткові, кредитні та інвестиційні ризики. Для цього доцільним є застосування страхування проектних зобов'язань, фіксації процентних ставок, хеджування валютних коливань. Фінансові резерви на непередбачувані витрати у розмірі 5–10 % від вартості проекту підвищують стійкість до шоків та мінімізують ризик перевищення бюджету.

Ефективне управління проектами неможливе без підготовки висококваліфікованих фахівців. Удосконалення фінансового менеджменту вимагає навчання керівників проектів основам бюджетування, прогнозування грошових потоків, аналізу інвестицій, управління витратами. Доцільним є створення корпоративної «Project Finance Academy», яка сприятиме формуванню нової культури управління проектами, орієнтованої на аналітику та економічну результативність. Удосконалення управління проектами в системі фінансового менеджменту ПрАТ «Оболонь» має стратегічне значення для підвищення ефективності діяльності підприємства. Поєднання проектного підходу з фінансовими методами аналізу та цифровими технологіями дозволяє сформувати фінансово орієнтовану модель управління проектами. Запропоновані інституційні, методичні, цифрові та кадрові рішення забезпечують прозорість фінансових потоків, оптимізацію ресурсів, підвищення точності прогнозів і рентабельності інвестицій. Такий підхід створює умови для реалізації масштабних інноваційних, екологічних і цифрових проектів, що сприятиме зміцненню ринкових позицій ПрАТ «Оболонь» у середньо- та довостроковій перспективі.

Нами запропонована модель вдосконалення управління проектами на підприємстві, яка відображає системний підхід до удосконалення управління проектами в межах фінансового менеджменту організації. Структура моделі включає п'ять взаємопов'язаних блоків (табл. 3.2):

1. Стратегічний блок: визначення місії, бачення, стратегічних цілей підприємства; формування портфеля проектів відповідно до корпоративної стратегії.

2. Організаційно-процесний блок: побудова інтегрованої структури управління проектами (РМО, проектні ради, команди), розподіл повноважень і відповідальності.

3. Методологічний блок: впровадження гібридних підходів (РМВОК + Agile + Lean), адаптованих до типів проектів.

4. Цифрово-аналітичний блок: використання цифрових платформ для планування, контролю, аналітики, управління ризиками і знаннями.

5. Соціально-комунікаційний блок: розвиток корпоративної культури, навчання, мотивації і внутрішньої комунікації.

Таблиця 3.2

#### Елементи моделі вдосконалення проектного управління

Блок моделі	Основні інструменти	Очікуваний результат
Стратегічний	Balanced Scorecard (BSC), Portfolio Management, KPI	Узгодження проектів зі стратегічними цілями компанії
Організаційно-процесний	Матриця відповідальності RACI, РМО-структура, контролінг	Підвищення прозорості управління, скорочення відхилень
Методологічний	РМВОК 7, Agile Framework, Lean Management	Гнучкість та структурованість процесів управління проектами
Цифрово-аналітичний	ERP, CRM, Power BI, AI Analytics	Оперативна аналітика, управління ризиками на основі даних
Соціально-комунікаційний	HRM-система, внутрішні платформи комунікації, навчальні модулі	Підвищення залученості та професійної компетентності персоналу

Джерело: сформовано автором

Також запропонована модель удосконалення управління проектами в системі фінансового менеджменту ПрАТ «Оболонь», яка охоплює сім блоків

удосконалення, які забезпечують комплексний розвиток проектного управління в контексті фінансового менеджменту.

Таблиця 3.3

Модель удосконалення управління проектами в системі фінансового менеджменту ПрАТ «Оболонь»

Структурний блок моделі	Зміст та елементи удосконалення	Очікуваний результат
1. Інституційне забезпечення проектно-фінансового менеджменту	Формування підсистеми <i>Financial Project Control Unit</i> у складі РМО. Визначення фінансових ролей у проектах: фінансовий контролер, аналітик проекту, спонсор. Запровадження проектно-орієнтованого бюджетування	Узгодженість фінансових та проектних рішень. Прозорість фінансових потоків. Зменшення надлишкових витрат
2. Методичне забезпечення оцінки ефективності проектів	Використання NPV, IRR, PI, DCF-аналізу. Впровадження методології Earned Value Management (EVM): CPI, SPI, CV, SV. Формування системи фінансових KPI проектів (ROI, Budget Variance, Cost Efficiency Index)	Підвищення обґрунтованості інвестиційних рішень. Раннє виявлення перевитрат. Підвищення точності прогнозування вартості проектів
3. Цифрові інструменти проектно-фінансового моніторингу	-Інтеграція ERP SAP PS з MS Project/Jira, Автоматизація бюджетного контролю та Cash Flow Forecas. Впровадження Power BI/Tableau для побудови фінансових дашбордів	Оперативний контроль бюджету проектів. Автоматичне формування фінансових звітів. Підвищення швидкості ухвалення рішень
4. Оптимізація джерел фінансування проектів	Диверсифікація джерел фінансування: власні кошти, кредити, гранти, програми екоінвестицій. Використання проектного фінансування. Формування резервів (contingency reserve 5-10 %)	Зниження фінансових ризиків. Забезпечення стабільного фінансування проектів. Підвищення інвестиційної стійкості підприємства
5. Фінансовий ризик-менеджмент проектів	Ідентифікація валютних, відсоткових, кредитних та інвестиційних ризиків. Використання хеджування, страхування, фіксованих ставок. Оцінка ризик-коригованої вартості проектів (Risk-Adjusted NPV)	Зменшення нестабільності фінансових результатів. Підвищення надійності проектів. Зменшення коливань бюджетних показників
6. Розвиток компетентностей у сфері проектно-фінансового менеджменту	Навчання керівників проектів основам фінансового аналізу та бюджетування. Створення «Project Finance Academy» в межах компанії. Впровадження мотивації, пов'язаної з фінансовими KPI проектів	- Підвищення компетентності персоналу - Формування фінансово орієнтованої проектної культури - Підвищення відповідальності за фінансові результати проектів
7. Система контролю та аналітичного супроводу	Розробка інтегрального індексу ефективності проектного портфеля. Впровадження регулярного фінансового аудиту проектів. Формування аналітичних панелей для топ-менеджменту	Підвищення точності управлінського аналізу. Своєчасне коригування проектів. Оптимізація портфеля за критерієм фінансової результативності

Джерело: сформовано автором

Вона поєднує інституційні зміни, фінансові методики, цифровізацію, управління ризиками та розвиток людського капіталу. Модель відповідає стратегічним цілям ПрАТ «Оболонь» та орієнтована на підвищення ефективності проектів, фінансової прозорості та стійкості підприємства (табл. 3.3)

У найближче десятиріччя проектний менеджмент трансформується в ключову складову корпоративної архітектури підприємств. Найближчими прогнозними тенденціями будуть інтелектуалізація управління, тобто використання штучного інтелекту, машинного навчання та цифрових двійників проектів для прогнозування результатів. Інтеграція ESG-факторів, коли проекти будуть оцінюватися не лише за економічною, а й за екологічною та соціальною ефективністю. Глобалізація компетенцій, адже зростатиме роль сертифікації (PMP, PRINCE2 Practitioner) і міжнародної взаємодії команд. Data-driven управління, тобто ухвалення рішень на основі великих даних і прогнозової аналітики стане стандартом. Гібридизація методологій через поєднання класичних і гнучких підходів у межах одного проектного портфеля. Розвиток культури безперервного вдосконалення, тобто проектне управління стане не просто функцією, а мисленням організації (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

Етап	Період	Основні дії	Очікуваний результат
Етап 1. Аудит проектної системи	2025	Оцінка поточного рівня зрілості проектного управління (ОПМЗ), аналіз ефективності РМО	Визначено слабкі місця, сформовано цільову модель розвитку
Етап 2. Розвиток РМО	2025-2026	Перехід від операційного до стратегічного проектного офісу (Strategic РМО)	Централізоване управління портфелем проектів
Етап 3. Цифровізація управління	2026-2027	Впровадження ERP-платформи з модулем Project Portfolio Management	Повна інтеграція даних і процесів
Етап 4. Кадрова трансформація	2027-2028	Сертифікація керівників проектів за стандартами РМІ/РМА; створення внутрішньої Академії проектного менеджменту	Підвищення проектної компетентності персоналу
Етап 5. Аналітична зрілість	2028-2029	Впровадження ВІ-систем з прогнозовою аналітикою; використання АІ для управління ризиками	Прогнозна модель прийняття управлінських рішень
Етап 6. Корпоративна інтеграція	2029-2030	Повна інтеграція проектного управління у стратегічне планування та ESG-систему	Досягнення рівня зрілості класу 5 – «Оптимізована система»

Для підприємств на кшталт ПрАТ «Оболонь» прогнозується перехід до п'ятого рівня проектної зрілості (Optimized), коли управління проектами інтегрується у всі рівні корпоративного управління, стає джерелом стратегічних інновацій і конкурентної переваги на глобальному ринку (табл. 3.4).

Вдосконалення управління проектами в системі фінансового менеджменту організацій повинно ґрунтуватися на: системній інтеграції проектного управління у корпоративну стратегію; цифровій трансформації процесів управління проектами; розвитку кадрового потенціалу та проектної культури; впровадженні гібридних методологій і аналітичних технологій; переході від управління проектами до управління змінами й інноваціями. Розроблена модель удосконалення управління проектами є універсальною й може бути застосована для підприємств різних галузей. Її реалізація дозволить зміцнити конкурентоспроможність, скоротити управлінські ризики, підвищити ефективність використання ресурсів і забезпечити сталий розвиток підприємства.

## ВИСНОВКИ

Проведене комплексне науково-аналітичне дослідження дозволило теоретично обґрунтувати, емпірично підтвердити й практично розробити напрями удосконалення управління проектами в системі фінансового менеджменту організацій. Розвиток сучасних підприємств відбувається в умовах динамічної цифровізації, глобалізації ринків та ускладнення бізнес-середовища, що актуалізує необхідність переходу до проектно-орієнтованих моделей управління, здатних забезпечити гнучкість, ефективність і інноваційність організацій.

1. Визначено сутність, роль і значення управління проектами як сучасної форми реалізації стратегічних цілей організацій. Науково доведено, що управління проектами є інтеграційною функцією системи менеджменту, яка забезпечує реалізацію змін, розвиток інновацій, підвищення конкурентоспроможності та досягнення ефективності діяльності підприємства.

Систематизація наукових підходів дозволила уточнити поняття проектного управління як цілісного процесу планування, організації, моніторингу та контролю у межах корпоративного менеджменту; виділити основні концепції управління проектами – цільову, процесну, системну, інноваційну, адаптивну; визначити взаємозв'язок проектного і процесного підходів, що формує модель «петлі розвитку»: проект ініціює зміни, а процеси забезпечують їх стабільність; обґрунтувати принципи ефективного проектного менеджменту – цілеспрямованість, інтегрованість, ресурсну збалансованість, адаптивність і цифрову відкритість. Таким чином, теоретичний аналіз довів, що проектне управління є ключовим елементом сучасної парадигми менеджменту організацій, орієнтованої на результат, інновації та сталий розвиток.

2. Здійснено глибоку фінансово-господарську та управлінську діагностику ПрАТ «Оболонь» – одного з найуспішніших підприємств харчової промисловості України, що поєднує класичні принципи ефективного менеджменту з сучасними практиками проектного управління. Результати

аналізу показали стійке зростання фінансових показників (збільшення чистого доходу на 134 % за 2020-2024 рр.); високу рентабельність активів (до 13,5 %) і власного капіталу (до 20,2 %); фінансову незалежність (коефіцієнт автономії 0,82) та оптимальну ліквідність (1,3-1,4); активне впровадження проектного підходу в модернізацію виробництва, цифрову трансформацію, екологічні ініціативи та кадрові програми.

3. Дослідження системи управління проектами ПрАТ «Оболонь» засвідчило наявність проектного офісу (PMO), чітко структурованої системи ролей і відповідальності, а також впровадження гібридних методологій (PMBOK, Agile, PRINCE2, Lean). Ефективність проектної діяльності підтверджується позитивною динамікою KPI, ROI, IRR, EVA та високими показниками результативності реалізованих проектів у виробничій, екологічній і цифровій сферах. Разом із тим виявлено низку організаційних бар'єрів, пов'язаних із кадровими, комунікаційними та інформаційними аспектами, які знижують потенційну ефективність управління проектами. Вони мають переважно системно-методичний характер і можуть бути усунені шляхом удосконалення проектної культури та інтеграції цифрових інструментів.

4. Удосконалення управління проектами в системі фінансового менеджменту ПрАТ «Оболонь» є ключовим напрямом підвищення ефективності діяльності підприємства, його конкурентоспроможності та інноваційного потенціалу. Аналіз сучасних механізмів проектного управління та фінансового контролінгу засвідчив, що інтеграція проектного підходу з фінансовим менеджментом забезпечує значно вищу результативність реалізації стратегічних програм, модернізаційних ініціатив та інвестиційних проектів.

5. Проведене дослідження довело, що поєднання інституційних, методологічних і цифрових рішень створює основу для формування цілісної системи фінансово орієнтованого проектного менеджменту, який відповідає сучасним вимогам корпоративного управління та глобальним тенденціям розвитку виробничих підприємств. Запропоновані напрями удосконалення, такі як формування підсистеми Financial Project Control Unit у складі проектного

офісу, впровадження NPV-, IRR-, DCF-аналізу, застосування методології Earned Value Management (EVM), розвиток системи фінансових KPI та використання цифрових платформ SAP PS, MS Project, Jira, Power BI, створюють можливість забезпечити прозорість фінансових потоків, оптимальність використання ресурсів та достовірність фінансових прогнозів у межах реалізації проектів.

6. Особливої ваги набуває цифровізація фінансового моніторингу, яка дозволяє отримувати оперативні дані щодо стану бюджетів проектів, аналізувати відхилення у реальному часі та приймати рішення на основі аналітичних моделей. Це сприяє мінімізації ризиків перевищення бюджетів, покращенню планування грошових потоків і підвищенню загальної стійкості проектного портфеля. Удосконалення системи фінансування проектів шляхом диверсифікації джерел капіталу, залучення програм екоінвестицій, міжнародних грантів, кредитних ліній та внутрішніх ресурсів підвищує фінансову гнучкість підприємства та дозволяє реалізувати інноваційні й стратегічні проекти з меншими ризиками. Паралельно необхідно розвивати систему проектного ризик-менеджменту, яка охоплює валютні, кредитні та відсоткові ризики, а також формування резервів на непередбачені витрати.

7. Важливо підкреслити, що перехід до фінансово орієнтованої моделі проектного менеджменту неможливий без розвитку людського капіталу. Підготовка керівників проектів, фінансових аналітиків та контролерів у межах корпоративної «Project Finance Academy» сприятиме формуванню високої проектної зрілості та розвитку нової управлінської культури, орієнтованої на ефективність, аналітику та відповідальність за фінансовий результат. У підсумку впровадження запропонованих заходів забезпечить ПрАТ «Оболонь»: підвищення рентабельності інвестицій та ефективності проектного портфеля; зменшення фінансових ризиків і покращення бюджетного контролю; збільшення точності прогнозування та планування грошових потоків; посилення інтеграції між проектними, фінансовими та виробничими підрозділами; формування адаптивної проектно-фінансової системи, здатної підтримувати стратегічні трансформації підприємства. Таким чином, удосконалення управління

проектами в системі фінансового менеджменту ПрАТ «Оболонь» створює основу для сталого розвитку компанії, забезпечує її інвестиційну привабливість і формує передумови для успішної реалізації стратегічних ініціатив у середньо- та довгостроковій перспективі.

## ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. ISO 21502:2020 Project, Programme and Portfolio Management Guidance on Project Management. International Organization for Standardization, 2020.
2. ISO 21504:2022 Project, Programme and Portfolio Management Overview and Comparison. ISO, Geneva, 2022.
3. Богоявленська Ю. В., Конончук Д. Є., Лазарев Л. Д. Фінансовий механізм управління проектами в умовах цифровізації. Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління. 2024. № 15. URL: <https://reicst.com.ua/pmt/article/view/2024-15-08-02> (дата звернення 08.10.2025 р.).
4. Богоявленська Ю. В., Свірко С. В., Бережницький Д. Ю. Забезпечення гнучкості прийняття управлінських рішень та цифровізації управління на інноваційних підприємствах і стартапах. Інфраструктура ринку. 2020. Вип. 49. С. 83–87. URL: [http://www.market-infr.od.ua/journals/2020/49\\_2020\\_ukr/18.pdf](http://www.market-infr.od.ua/journals/2020/49_2020_ukr/18.pdf) (дата звернення 08.10.2025 р.).
5. Бутенко А. І., Павленко І. В. Розвиток проектного офісу як інструменту стратегічного управління. Вісник економічної науки України. 2021. № 1. С. 90–98.
6. Бушуєва Н. С., Бушуєв С. Д. Моделі зрілості проектного менеджменту в контексті стратегічного розвитку організацій. Київ : КНУБА, 2020. 312 с.
7. Бушуєв С. Д. Управління проектами : підручник. Київ : КНУБА, 2019. 468 с.
8. Гринько Т. В. Управління проектами у виробничих організаціях : навч. посібник. Дніпро : УДУФМТ, 2022. 244 с.
9. Гриценко О. М. Управління змінами в сучасних організаціях: теорія, методологія, практика. Київ : КНЕУ, 2018. 412 с.
10. Даниленко Л. І. Стратегічне управління проектами розвитку підприємства. Бізнес Інформ. 2021. № 11. С. 112-118.
11. Дергачова В. В. Управління інноваційними проектами : підручник. Київ : КНЕУ, 2019. 320 с.
12. Дячок І. Д., Любохинець Л. С., Поплавська О. В., Драйна В. Д., Ошовський А. С. Інструментарій управління проектами фінансового забезпечення підприємства. Development Service Industry Management. 2024. № 2. С. 149–154. URL: <http://dsim.khmnu.edu.ua/index.php/dsim/article/view/152> (дата звернення 08.10.2025 р.).
13. Закон України «Про інвестиційну діяльність» від 18.09.1991 № 1560-ХІІ (зі змінами).

14. Закон України «Про інноваційну діяльність» від 04.07.2002 № 40-IV (із змінами станом на 2024 р.).
15. Занора В. О. Мотивація команди для управління проектами розвитку підприємства: практичні засади. Науковий погляд: економіка та управління. 2020. № 1(67). С. 67–73. URL: <https://doi.org/10.32836/2521-666X/2020-67-10> (дата звернення 08.10.2025 р.).
16. Кваша Н. І. Управління проектами у публічному секторі : монографія. Київ : НАДУ, 2021. 276 с.
17. Керанчук Т. Л., Басюк Т. П. Управління інвестиційними проектами підприємства на основі ціннісно-орієнтованих підходів. Актуальні проблеми економіки. 2016. № 9(183). С. 137–144. URL: [https://www.problecon.com/export\\_pdf/problems-of-economy-2016-9\\_0-pages-137\\_144.pdf](https://www.problecon.com/export_pdf/problems-of-economy-2016-9_0-pages-137_144.pdf) (дата звернення 08.10.2025 р.).
18. Кіреєв О. С. Контролінг у системі управління проектами. Бізнес Інформ. 2020. № 9. С. 102–109.
19. Козак Ю. Г., Лісовський І. В. Менеджмент організацій : навч. посібник. Київ : Центр учбової літератури, 2019. 376 с.
20. Кондратюк О. В. Проектно-орієнтоване управління підприємством : монографія. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2020. 290 с.
21. Кравченко М., Голюк В. Прийняття управлінських рішень: сутність та сучасні тенденції розвитку. Економіка та суспільство. 2022. № 40. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-40-37> (дата звернення 08.10.2025 р.).
22. Кравченко О. І. Сучасні тенденції розвитку управління проектами в Україні. Економіка та держава. 2022. № 4. С. 47–52.
23. Кравчук О. І. Фінансово-аналітичні аспекти оцінки ефективності проектів підприємства. Львів : ЛНУ ім. І. Франка, 2020. 198 с.
24. Кушнеренко С. М. Вплив цифровізації на ефективність інвестиційної діяльності в основних секторах економіки України. Бізнес Інформ. 2024. № 6. С. 57–63. URL: <https://surl.li/bppjxf> (дата звернення 08.10.2025 р.).
25. Литвиненко П., Хлебінська О., Литвиненко Н. Цифрова трансформація бізнес-комунікацій як драйвер інвестиційної привабливості компанії. Економіка та суспільство. 2024. № 69. URL: <https://surl.lt/eigytm> (дата звернення 08.10.2025 р.).
26. Лозовський О., Горшков М. Ефективність управлінських рішень в менеджменті організації. Економіка та суспільство. 2023. № 55. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-86> (дата звернення 08.10.2025 р.).
27. Лук'яненко Д. Г., Поручник А. М. Менеджмент : підручник. Київ : КНЕУ, 2020. 432 с.
28. Мазур І. І. Менеджмент організацій і адміністрування: підручник. Київ : Академвидав, 2021. 468 с.

29. Македон В. В., Ковнір О. О. Цифрова трансформація процесу управління інвестиційними проєктами підприємства Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. 2024. № 3(133). С. 76–82. URL: [https://www.econom.stateandregions.zp.ua/archive/2024/3\\_2024/14.pdf](https://www.econom.stateandregions.zp.ua/archive/2024/3_2024/14.pdf) (дата звернення 08.10.2025 р.).
30. Максимова М. В. Система фінансового менеджменту в умовах розвитку цифрової економіки. Ефективна економіка. 2019. № 5. URL: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2019.5.58> (дата звернення 08.10.2025 р.).
31. Мельничук Д. П. Цифровізація управління проєктами: досвід українських компаній. Вісник КНТЕУ. 2022. № 6. С. 133-141.
32. Ніколаєва К. М. Механізми цифрового управління проєктами: теоретико-прикладний аспект. Економіка і організація управління. 2023. № 2. С. 42–50.
33. Присяжнюк О. Ф., Безименний С. В. Інноваційні рішення в управлінні інвестиційними проєктами. Економіка та суспільство. 2021. № 29. С. 19–24. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/549> (дата звернення 08.10.2025 р.).
34. Разумова Г. В., Курносова О. І. Управління ризиками інвестиційної діяльності в умовах цифрової трансформації. Бізнес Інформ. 2024. № 3. С. 96–101. URL (через скорочене посилання з журналу): <https://surl.li/ymjbgj> (дата звернення 08.10.2025 р.).
35. Риженко О. В. Інтеграція процесного та проектного підходів у системі управління підприємством. Проблеми економіки. 2021. № 3. С. 59–66.
36. Стандарт ДСТУ ISO 9001:2018 «Системи управління якістю. Вимоги». Київ : ДП «УкрНДНЦ», 2018.
37. Тарасенко І. О. Методологічні засади проектного менеджменту в умовах цифрової економіки. Економічний вісник НТУУ «КПІ». 2020. № 17. С. 25–33.
38. Хацер М. В. Трансформація процесів планування та управління фінансами підприємств як реакція на економічні виклики. Менеджмент та підприємництво: тренди розвитку. 2023. № 4(26). С. 106–114. URL: <https://doi.org/10.26661/2522-1566/2023-4/26-09> (дата звернення 08.10.2025 р.).
39. Шевченко Т. Л. Управління ризиками у проектній діяльності підприємства. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2019. 238 с.
40. Шульга О. А. Методичні засади прийняття управлінських рішень. Підприємництво та інновації. 2022. № 22. С. 54–58. URL: <https://doi.org/10.37320/2415-3583/22.8> (дата звернення 08.10.2025 р.).
41. PMI. A Guide to the Project Management Body of Knowledge 7th Edition. Newtown Square: Project Management Institute, 2021. 370 p.
42. Meredith J. R., Mantel S. J., Shafer S. M. Project Management in Practice. 7th ed. Wiley, 2023. 456 p.

43. Lock D. *Project Management*. 11th ed. London: Routledge, 2022. 632 p.
44. Verzuh E. *The Fast Forward MBA in Project Management*. 6th ed. Wiley, 2021. 592 p.
45. PMI *Pulse of the Profession 2024: The Future of Project Work*. PMI, 2024. 40 p.
46. Artto K., Kujala J. *Project Business Management: Key Concepts and Practices*. Springer, 2021. 342 p.
47. Hobbs B., Aubry M. *The Strategic Role of the Project Management Office (PMO)*. *International Journal of Project Management*. 2021. Vol. 39(3). P. 210-222.
48. PMI. *AI Innovators: Cracking the Code on Project Performance*. PMI Report, 2023. 42 p.
49. Hill G. M. *The Complete Project Management Office Handbook*. 5th ed. CRC Press, 2022. 714 p.
50. West D., Pope M. *Agile at Scale: Building Organizational Agility*. Forrester Research, 2022. 58 p.
51. Keays L. A., Huemann M. *Project Benefits Management*. Routledge, 2021. 210 p.
52. Prieto R. *Integrating ESG and Project Management Practices*. *Sustainability Journal*. 2024. Vol. 16(5). P. 89-101.