

Максимюк Мирослав. Фінансовий менеджмент у системі управління проєктами: теоретико-методологічний аспект. *Економічний дискурс*. 2025. Випуск 4. С. 218-226.

DOI: <https://doi.org/10.36742/2410-0919-2025-3-22>

УДК 005.8 : 336.6

JEL Classification G30, O22

Максимюк Мирослав

к.е.н., доцент кафедри бізнесу та адміністрування

Університет Короля Данила

м. Івано-Франківськ, Україна

E-mail: miroslavmm@ukr.net

ORCID: 0009-0009-8205-0573

ФІНАНСОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ У СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ: ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНИЙ АСПЕКТ

Анотація

Вступ. Актуальність дослідження зумовлена поширенням проєктного підходу в управлінні та необхідністю адаптації фінансового менеджменту до специфіки проєктної діяльності. Попри значну кількість наукових праць з проєктного менеджменту, питання системного застосування інструментарію фінансового менеджменту в межах конкретних проєктів залишається недостатньо опрацьованим.

Методи. Дослідження виконано на основі системного та проєктно-орієнтованого підходів. Використано методи аналізу та синтезу, логічного узагальнення, порівняльного та структурно-функціонального аналізу. Інформаційну базу становили наукові публікації вітчизняних і зарубіжних учених, методологічні настанови з управління проєктами, а також узагальнені приклади реалізації проєктів у комерційному та неприбутковому секторах.

Результати. Обґрунтовано підхід до трактування фінансового менеджменту в проєктній діяльності як системи управління фінансами проєкту, функціонально підпорядкованої його цілям і обмеженій рамками «трикутника проєктного менеджменту». Визначено ключові функції фінансового менеджменту на етапах життєвого циклу проєкту та здійснено чітке розмежування понять фінансового менеджменту в проєктах і проєктного фінансування.

Перспективи. Результати узгоджуються з сучасними дослідженнями у сфері проєктного менеджменту та розширюють їх у частині фінансової складової. Подальші дослідження доцільно спрямувати на аналіз практичних кейсів і галузевих проєктів з метою адаптації фінансових інструментів до різних умов реалізації.

Ключові слова: фінансовий менеджмент, проєктна діяльність, проєктний підхід, бюджетування проєкту, управління грошовими потоками, проєктне фінансування.

Вступ.

Використання проєктного підходу в управлінні є однією з провідних сучасних тенденцій, що зумовлено його ефективністю та універсальністю. Будь-який бізнес-процес може бути концептуалізований як проєкт із чітко визначеними початковими умовами, очікуваними результатами, а також обмеженнями щодо ресурсів і часу реалізації. Застосування проєктного підходу в менеджменті забезпечує низку суттєвих переваг, зокрема підвищення рівня конкурентоспроможності за рахунок більш раціонального та цільового використання наявних ресурсів.

Універсальність проєктного підходу проявляється у можливості його застосування як до

унікальних, одноразових процесів, так і до структуризації поточної операційної діяльності шляхом її декомпозиції на взаємопов'язані підпроцеси, що можуть розглядатися як окремі проекти. Крім того, використання проектного підходу спирається на значний масив теоретичних і прикладних напрацювань, присвячених підвищенню ефективності менеджменту, розвитку методології управління та впровадженню інновацій в окремих його функціональних складових. За таких умов однією з ключових підсистем управління залишається управління фінансовими ресурсами, яке потребує відповідної трансформації з урахуванням специфіки проектної діяльності та вимог проектного менеджменту.

Аналіз останніх досліджень та публікацій.

Дослідження змісту фінансового менеджменту в проектній діяльності доцільно розпочати з уточнення базових категорій, зокрема понять «фінансовий менеджмент» та «управління проектами». В межах обраної парадигми дослідження першочергового значення набуває розгляд управління проектом як цілісної системи, у структурі якої фінансовий менеджмент виступає специфічною, але водночас критично важливою складовою.

У цьому контексті заслуговує на увагу аналогія, наведена у праці Р. Баглея, Т. Бучинської та В. Гомотюк, що стосується еволюції операційного менеджменту. Автори зазначають, що «за умови зміни технологій виробничих процесів, механізм поняття операційного менеджменту розширюється. Відхід від ієрархічних структур до гнучких, матричних, проектних, мережевих призводить до акцентування уваги операційного менеджменту на бізнес-процесах» [1]. У цьому зв'язку логічним є припущення про визначальний вплив саме проектного підходу та особливостей його практичної реалізації на трансформацію функцій фінансового менеджменту.

Загальним питанням, пов'язаним із різними аспектами проектного менеджменту, присвячено значну кількість наукових праць. Зокрема, А. М. Волківська, Г. В. Осовська, О. В. Аксьонова, О. А. Осовський та Т. С. Муляр [2] досліджують теоретичні засади проектного менеджменту крізь призму його значення для економічного, соціального та суспільного розвитку. Н. В. Шевченко та М. І. Копитко [3] розглядають управління проектами як важливий інструмент операційного менеджменту в контексті підвищення рівня фінансової безпеки. Боковець В. В. та Заяц О. М. [4] здійснюють узагальнений аналіз сучасних методів управління проектами та їх ключових особливостей в умовах економічної нестабільності.

Ближчими до проблематики фінансової складової проектного менеджменту є дослідження авторського колективу у складі В. А. Голян, О. В. Голуб та О. В. Сакаль [5], які аналізують розвиток фінансово-економічного механізму проектного управління на рівні територіального господарського комплексу. Автори констатують, що управління проектами із застосуванням фінансово-економічних методів у контексті сучасного ринкового середовища є перспективним і має розглядатися як пріоритетний напрям реалізації стратегій розвитку промислового сектору в сучасних умовах економічного розвитку.

Окремої уваги заслуговують також праці Ю. В. Богоявленської, Д. Є. Конончук та Л. Д. Лазарева [6], у яких розглядається фінансовий механізм управління проектами в умовах цифровізації, що, як доводять автори, сприяє підвищенню продуктивності, зниженню витрат, зростанню конкурентоспроможності і досягненню стратегічних цілей на рівні підприємств.

Разом із тим, попри значну кількість наукових досліджень, присвячених проектному підходу, його перевагам та інтеграції з сучасними цифровими інструментами, актуальним залишається питання системного застосування принципів фінансового менеджменту саме в межах конкретних проектів. Зокрема, недостатньо опрацьованими залишаються аспекти визначення функціональних особливостей та особливостей застосування інструментарію фінансового менеджменту в проектній діяльності, його ролі в досягненні цілей проекту та взаємозв'язку з іншими складовими системи управління.

Мета.

Метою статті є обґрунтування теоретико-методологічних засад фінансового менеджменту в проєктній діяльності та визначення його функціональних особливостей у межах проєктного підходу, зокрема в частині відмінностей від класичного фінансового менеджменту підприємства. Досягнення поставленої мети передбачає уточнення економічного змісту фінансового менеджменту в проєктах, розмежування його з поняттям проєктного фінансування, а також систематизацію ключових елементів, функцій і завдань управління фінансовими ресурсами в процесі реалізації проєктів різного типу.

Методологія дослідження.

Методологічну основу дослідження становить системний та проєктно-орієнтований підхід до аналізу фінансового менеджменту як складової цілісної системи управління проєктом. У процесі дослідження використано загальнонаукові та спеціальні методи пізнання, зокрема: аналіз і синтез – для уточнення змісту базових категорій фінансового та проєктного менеджменту; логічне узагальнення та абстрагування – для формування підходу до трактування фінансового менеджменту в проєктній діяльності; порівняльний аналіз – для розмежування фінансового менеджменту в межах проєкту та класичного фінансового менеджменту підприємства, а також проєктного фінансування; структурно-функціональний метод – для ідентифікації елементів, суб'єктів, об'єктів і функцій фінансового менеджменту на різних етапах життєвого циклу проєкту.

Результати.

У настанові до зводу знань з управління проєктами PMBOK (7-ме видання) управління проєктами визначається як застосування знань, умінь, інструментів і методів до операцій проєкту з метою забезпечення відповідності його вимогам та досягнення запланованих результатів [7]. Водночас, попри широке визнання переваг цієї методології, слід зазначити, що у вказаній настанові відсутній окремий розділ, присвячений безпосередньо фінансовому менеджменту. Натомість визнається вплив на проєкт таких факторів, як валютні курси, відсоткові ставки, інфляція, податки та тарифи, які узагальнюються категорією «фінансові міркування».

З врахуванням логіки підпорядкування складових управління загальній меті проєкту можна припустити, що фінансовий менеджмент у проєктній діяльності полягає у застосуванні знань, інструментів і методів до фінансових операцій проєкту з метою досягнення запланованих результатів.

Таким чином, фінансовий менеджмент у даному випадку обмежується рамками конкретного проєкту, які визначаються концепцією так званого «трикутника проєктного менеджменту»: час – обсяг (якість) – ресурси (Time-Scope-Cost). Зазначена модель була популяризована в сучасній теорії управління проєктами [8] та адаптована Інститутом управління проєктами (Project Management Institute, PMI), що сприяло її широкому впровадженню у професійній та освітній практиці. Відповідно до цієї концепції, складові трикутника є взаємопов'язаними та взаємозалежними, а зміни одного параметра неминуче впливають на інші.

У зв'язку з цим управління фінансовою складовою проєкту (витратами та ресурсами), тобто його фінансовий менеджмент у функціональному вимірі, безпосередньо впливає на строки реалізації проєкту та рівень досягнення його цілей, що визначаються складовою Scope (обсяг, результат).

Альтернативний підхід до трактування завдань фінансового менеджменту в межах зазначеної концепції обмежень може ґрунтуватися на необхідності забезпечення відповідності бюджету проєкту двом іншим параметрам. Зокрема, це може передбачати покриття тимчасових фінансових розривів шляхом розміщення тимчасово вільних коштів або, навпаки, платного залучення фінансових ресурсів у разі виникнення дефіциту ліквідності, спричиненого траншевим фінансуванням чи непередбачуваними затримками.

Отже, завдання фінансового менеджменту в проєктній діяльності в окремих випадках можуть виходити за межі безпосередньої реалізації конкретного проєкту та передбачених інструментів використання ресурсів, зокрема у контексті реагування на ризики або форс-мажорні обставини, однак виключно як елемент адаптивного управління.

Важливою методологічною передумовою є чітке розмежування понять проєктного фінансування та фінансового менеджменту в проєктній діяльності, які, попри наявність спільної проєктної спрямованості, суттєво відрізняються за своєю економічною природою та функціональним призначенням.

Так, відповідно до трактування Б. Сас та О. Гетьман, «проєктне фінансування – це акумулювання та розподіл грошових резервів на потреби формування і реалізації конкретного проєкту з розрахунком отримання від нього доходів», що також «характерне особливим способом забезпечення, в основі якого – підтвердження реальності одержання запланованих потоків ... шляхом виявлення і розподілу всього комплексу пов'язаних із проєктом ризиків між сторонами, що беруть участь у його реалізації» [9]. У практичному вимірі це означає здійснення цільового кредитування окремого інвестиційного проєкту групою кредиторів, які, як правило, не беруть безпосередньої участі в оперативному управлінні проєктом. Їхня роль обмежується контролем дотримання визначених умов фінансування та встановлення певних обмежень щодо фінансово-господарської діяльності в межах проєкту.

Зазначені умови, що формалізуються у вигляді фінансових ковенант, спрямовані насамперед на захист інтересів кредиторів з метою забезпечення повернення вкладених коштів за рахунок майбутніх доходів, а не на втручання в управлінську діяльність команди проєкту. Механізм їх дії реалізується «шляхом моніторингу значень ковенант ... передбачає використання показників фінансової звітності в якості індикаторів рівня ризику банкрутства позичальника» [10], з метою запобігання порушення зобов'язань за проєктом як кредитним зобов'язанням.

Водночас специфічні риси проєктного фінансування втрачають актуальність у разі повного фінансування проєкту за рахунок власних коштів, без використання боргових чи пайових інструментів. У такому випадку фінансування проєкту здійснюється поза межами класичної моделі проєктного фінансування, що підтверджує обмеженість цього поняття сферою формування джерел фінансових ресурсів, але не управління фінансовими потоками в процесі реалізації проєкту.

Показовим прикладом для розмежування понять проєктного фінансування та фінансового менеджменту є управління проєктами в межах діяльності неприбуткових організацій. Реалізація їхніх цілей орієнтована на «створення цінності проєкту», під якою, згідно з настановою РМВОК, розуміють «створення нового продукту, послуги або результату, що відповідає потребам замовників або кінцевих користувачів; створення позитивного соціального внеску або внеску в довілля; підвищення ефективності, продуктивності... уможливлення змін, необхідних для сприяння переходу організації до бажаного майбутнього стану...» [7]. Досягнення таких цілей, як правило, є неможливим в умовах поворотного (боргового або кредитного) фінансування, проте водночас потребує функціонування повноцінної системи управління грошовими потоками.

Це зумовлено тим, що «неприбуткові організації не можуть розподіляти прибуток між своїми учасниками, їх фінансова діяльність зосереджена на підтримці та розвитку соціальних проєктів та ініціатив, а також на утриманні організаційної структури для реалізації цих завдань. Разом з тим, неприбуткові підприємства зобов'язані дотримуватися прозорих процедур у використанні фінансових ресурсів, що потребує чіткої та детальної фінансової звітності та вимагає забезпечення відповідності фінансових операцій вимогам законодавства та стандартам управління» [11]. Наявність цих вимог підтверджує функціонування системи фінансового менеджменту в межах проєктів, що реалізуються неприбутковими організаціями, та, відповідно, засвідчує принципову відмінність між фінансовим менеджментом у проєктах і проєктним фінансуванням.

На основі принципів проєктного підходу фінансовий менеджмент у проєктній діяльності доцільно трактувати як систему управління фінансами проєкту, спрямовану на забезпечення

максимально якісного досягнення чітко формалізованих цілей проекту, зокрема в частині його фінансових результатів та грошових потоків. Такий підхід передбачає включення до складу фінансового менеджменту підсистем, що відповідають основним етапам життєвого циклу проекту: формування фінансового плану (бюджетування), управління фінансами та грошовими потоками в процесі реалізації, контроль ключових фінансово-економічних показників і відображення результатів у фінансовій звітності.

Проведення аналогій із відмінностями проектного підходу та поточної діяльності підприємства, визначеними у дослідженнях А. М. Волківської та Г. В. Осовської [2], дає змогу виокремити подібну специфіку фінансового менеджменту в проєктній діяльності. Зокрема, йдеться про тимчасовість та унікальність, чітку визначеність мети, наявність конкретних строків завершення, обмеженість у часі та ресурсах, а також особливі вимоги до виконання робіт, що ґрунтуються на визначеній принципівій схемі управління та фінансування.

Тому, фінансовий менеджмент у межах проекту має власні відмінні риси та принципово відрізняється від традиційного підходу до його трактування. Формальне доповнення базових понять означенням «у межах проєктного менеджменту» без перегляду їх функціонального змісту, цільової спрямованості та механізмів реалізації не відповідає ані практиці управління проєктами, ані специфіці фінансового менеджменту.

Розгляд системи управління фінансовими ресурсами крізь призму проєктного підходу зумовлює необхідність побудови індивідуальної, унікальної інформаційної моделі фінансового менеджменту для кожного проєкту. Така модель дає змогу структурувати елементи системи, визначити їх взаємозв'язки, а також виокремити ключові та допоміжні компоненти. У межах цієї системи мета та принципи формують її базовий рівень, тоді як суб'єкти, функції, фінансовий механізм і об'єкти управління конкретизуються відповідно до логіки проєктного підходу [12].

Зокрема, суб'єктами фінансового менеджменту в проєкті виступають команда проєкту та фінансовий менеджер. Водночас у проєктах незначного масштабу управління фінансами, як правило, здійснюється безпосередньо керівником проєкту на основі затвердженого бюджету. Зі зростанням обсягу та складності фінансових управлінських завдань відбувається залучення додаткового управлінського персоналу, при цьому окремі функції фінансового менеджменту, як і інші види робіт у межах проєкту, можуть передаватися на аутсорсинг за умови наявності відповідних переваг з погляду досягнення запланованих результатів.

Задля досягнення якісного бюджетування та запобігання розпорощенню фінансових ресурсів ключовим завданням фінансового менеджменту в проєкті є забезпечення виконання затверджених фінансових планів без застосування інструментарію управління капіталом, характерного для класичного фінансового менеджменту, зокрема концепцій оптимізації співвідношення «ризик-прибутковість» або активного використання фінансового левериджу.

Водночас, у разі наявності в бюджеті проєкту складніших фінансових завдань, а також за умов належного ресурсного та кадрового забезпечення, можливе більш гнучке управління грошовими потоками в межах проєкту, за умов його відповідності встановленим обмеженням і фінансовим ковенантам та за наявності позитивного впливу на досягнення поставлених цілей.

Такий підхід декларується колективом науковців під проводом Богоявленської Ю. В.: «фінансовий механізм має на меті ефективне використання фінансових ресурсів для досягнення цілей проєкту та максимізації його результативності. Це включає у себе розробку фінансових стратегій, планування і аналіз витрат, оцінку ризиків і прибутковості, а також контроль за фінансовими процесами протягом всього життєвого циклу проєкту. Фінансовий механізм управління проєктами забезпечує фінансову стабільність та оптимальне використання ресурсів для успішного виконання проєктних завдань» [6].

У межах наведеного підходу фінансовий менеджмент у процесі управління проєктом реалізується як функціонально обмежена система, що діє в рамках затверджених цілей, бюджету та параметрів проєкту. За наявності погодженого фінансового плану та визначеної структури витрат

можливості застосування фінансового механізму є регламентованими, а зміна раніше затвердженої фінансової стратегії та параметрів ресурсного забезпечення не допускається поза встановленими процедурами. Проте, варто зазначити, що на підготовчому етапі – коли відбувається прогнозне формування бюджетів та планування витратної та/або дохідної частини проєкту, немає ніяких обмежень щодо допустимих фінансових інструментів (зокрема, рекомендується виконувати визначення приведеної вартості, періоду окупності та внутрішньої норми рентабельності тощо).

Коригування фінансової складової проєкту можливе виключно за результатами аналізу відхилень фактичних показників від планових, з урахуванням причин їх виникнення та впливу на досягнення цілей проєкту, і реалізується у формі обґрунтованих управлінських рішень або рекомендацій щодо оптимізації використання фінансових ресурсів у межах проєктних обмежень. Водночас, безперервний фінансовий контроль виступає невід'ємним елементом фінансового менеджменту проєкту, забезпечуючи інформаційно-документальну основу для формування фінансової та управлінської звітності, а також для оцінювання відповідності фактичних результатів запланованим параметрам проєкту.

Висновки і перспективи.

На основі застосування принципів проєктного підходу сформульовано підхід до трактування фінансового менеджменту в проєктній діяльності як системи управління фінансами проєкту, спрямованої на забезпечення досягнення чітко формалізованих цілей проєкту в межах визначених часових, ресурсних та бюджетних обмежень. Фінансовий менеджмент у цьому контексті є функціонально підпорядкованим загальній логіці управління проєктом і обмеженим рамками концепції «трикутника проєктного менеджменту».

Важливо, що фінансовий менеджмент у проєктній діяльності має принципові відмінності від класичного фінансового менеджменту підприємства. Його інструментарій орієнтований не на максимізацію прибутковості чи оптимізацію співвідношення «ризик-дохідність», а на забезпечення фінансової збалансованості проєкту, виконання затвердженого бюджету, контроль грошових потоків та підтримку досягнення проєктних цілей.

Також необхідним є чітке розмежування понять проєктного фінансування та фінансового менеджменту в проєктній діяльності. Проєктне фінансування зосереджується на формуванні та залученні джерел фінансових ресурсів, тоді як фінансовий менеджмент охоплює управління фінансовими потоками, витратами та фінансовими результатами на всіх етапах життєвого циклу проєкту. Таке розмежування є важливим з методологічної точки зору та дозволяє уникнути змішування функціонально різних економічних категорій.

Встановлено, що фінансовий менеджмент у проєкті функціонує як індивідуалізована система, параметри якої визначаються масштабом, складністю та цілями конкретного проєкту. Його ключовими завданнями є виконання затверджених фінансових планів, управління відхиленнями та забезпечення безперервного фінансового контролю, який слугує інформаційною основою для формування фінансової та управлінської звітності за проєктом.

Перспективами подальших досліджень є деталізація функцій фінансового менеджменту відповідно до етапів життєвого циклу проєкту, а також розроблення методичних підходів до добору та адаптації фінансових інструментів з урахуванням типу проєкту, джерел його фінансування та умов реалізації. Альтернативним напрямом подальших досліджень у сфері фінансового менеджменту є вивчення та узагальнення кращих практик проєктного менеджменту з фокусом на фінансову складову на прикладі конкретних кейсів та галузевих проєктів.

Такий підхід дозволить оцінити ефективність стратегій управління фінансовими ресурсами, бюджетування та контролю витрат у реальних умовах, виявити успішні моделі фінансового менеджменту для масштабування, а також врахувати специфіку секторальних ризиків, ресурсних обмежень та регуляторних вимог.

Список використаних джерел

1. Баглей Р., Бучинська Т., Гомотюк В. Основні напрями розвитку технологій операційного менеджменту в сучасних умовах. *Економічний дискурс*. 2022. №1 (1-2). С. 106-116. DOI: <https://doi.org/10.36742/2410-0919-2022-1-12>.
2. Волківська А. М., Осовська Г. В., Аксьонова О. В., Осовський О. А., Муляр Т. С. Сутність проектного менеджменту та його значення для економічного, соціального та суспільного розвитку. *Ефективна економіка*. 2023. №4. URL: <https://nauka.com.ua/index.php/ee/article/view/1429/1439>. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2023.4.20>. (дата звернення: 16.10.2025).
3. Шевченко Н. В., Копитко М. І. Управління проектами як складова операційного менеджменту та забезпечення достатнього рівня фінансової безпеки підприємства. *Соціальна економіка*. 2025. №70. С. 94-101. DOI: <https://doi.org/10.26565/2524-2547-2025-70-08>.
4. Боковець В. В., Заяц О. М. Сучасні методи управління проектами та їх особливості. *Економіка та управління підприємствами*. 2022. Випуск 65. С. 55-57. DOI: <https://doi.org/10.32843/infrastruct65-9>.
5. Голян В. А., Голуб О. А., Сакаль О. В. Фінансово-економічний механізм проектного управління територіальним лісгосподарським комплексом. *Інвестиції: практика та досвід*. 2016. №8. С. 5-10. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ipd_2016_8_3. (дата звернення: 16.10.2025).
6. 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. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-15-08-02>.
7. Project Management Institute. Настанова до Зводу знань з управління проектами та Стандарт з управління проектами (ПМВОК Guide). *Weblium*. URL: <https://res2.weblium.site/res/65b233680835c5000feec557/65ca57d1d6ab06000f91bd67>. (дата звернення: 16.10.2025).
8. Трикутник проекту. *Microsoft Support*. URL: <https://support.microsoft.com/uk-ua/topic/трикутник-проекту-8c892e06-d761-4d40-8e1f-17b33fdcf810>. (дата звернення: 16.10.2025).
9. Сас Б., Гетьман О. Теоретичні основи проектного фінансування. *Українська наука: минуле, сучасне, майбутнє*. 2011. Випуск 16. URL: <https://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/26404/1/Cac%20Б.pdf>. (дата звернення: 16.10.2025).
10. Орлова В. К., Кафка С. М., Степанюк О. С. Фінансові ковенанти як механізм моніторингу об'єкта інвестування на основі інтегрованої звітності. Розвиток інтегрованої звітності підприємств: Міжнар. наук. конф.: тези доп. / Житомир: Житомирська політехніка, 2019. С. 315-317. URL: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2019/11/315.pdf>. (дата звернення: 16.10.2025).
11. Горват Т., Лугош Л., Ігнатко Я. Фінансове забезпечення діяльності неприбуткових організацій. *Сталій розвиток економіки*. 2025. №4 (51). С. 414-418. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-51-58>.
12. Максимова М. В. Система фінансового менеджменту в умовах розвитку цифрової економіки. *Ефективна економіка*. 2019. №5. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=7064>. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2019.5.58>. (дата звернення: 16.10.2025).

Статтю отримано: 23.10.2025 / Рецензування 18.11.2025 / Прийнято до друку: 30.12.2025

Myroslav Maksymiuk

Ph.D. (in Economics), Associate Professor
Department of Business and Administration

King Danylo University

Ivano-Frankivsk, Ukraine

E-mail: miroslavmm@ukr.net

ORCID: 0009-0009-8205-0573

**FINANCIAL MANAGEMENT WITHIN THE PROJECT MANAGEMENT SYSTEM:
A THEORETICAL AND METHODOLOGICAL PERSPECTIVE**

Abstract

Introduction. Introduction. The relevance of the study is determined by the widespread application of the project-based approach in management and the need to adapt financial management to the specific characteristics of project activities. Despite extensive research on project management, the systematic application of financial management principles within individual projects remains insufficiently explored.

Methods. The study is based on a systemic and project-oriented methodological framework. General scientific and special research methods were applied, including analysis and synthesis, logical generalization, comparative analysis, and structural-functional analysis. The information base comprised academic publications by domestic and international scholars, project management standards, and generalized examples of project implementation in both commercial and non-profit sectors.

Results. The paper substantiates an approach to defining financial management in project activities as a system of managing project finances that is functionally subordinated to project objectives and constrained by the "project management triangle." Key financial management functions across the project life cycle are identified, and a clear distinction is made between financial management in projects and project finance.

Discussion. The findings are consistent with contemporary research in project management and extend it by emphasizing the financial dimension. Further research should focus on analyzing best practices, practical cases, and industry-specific projects to adapt financial management tools to diverse project environments.

Keywords: financial management, project activities, project-based approach, project budgeting, cash flow management, project finance.

References

1. Baglei, R., Buchynska, T., & Homotiuk, V. (2022). Osnovni napriamy rozvytku tekhnolohii operatsiinoho menedzhmentu v suchasnykh umovakh [Main directions of development of operational management technologies in modern conditions]. *Ekonomichnyi dyskurs* [Economic Discourse], 1 (1–2), 106-116. [in Ukr.].
2. Volkivska, A.M., Osovskaya, H.V., Aksionova, O.V., Osovskiy, O.A., & Muliar, T.S. (2023). Sutnist proiektnoho menedzhmentu ta yoho znachennia dlia ekonomichnoho, sotsialnoho ta suspilnoho rozvytku [The essence of project management and its importance for economic, social, and societal development]. *Efektivna ekonomika* [Effective Economy], 4. Retrieved from <https://navka.com.ua/index.php/ee/article/view/1429/1439> [in Ukr.].
3. Shevchenko, N.V., & Kopytko, M.I. (2025). Upravlinnia proiektamy yak skladova operatsiinoho menedzhmentu ta zabezpechennia dostatnoho rinvnia finansovoi bezpeky pidpriemstva [Project management as a component of operational management and ensuring an adequate level of financial security of an enterprise]. *Sotsialna ekonomika* [Social Economy], 70, 94-101. [in Ukr.].
4. Bokovets, V.V., & Zaiats, O.M. (2022). Suchasni metody upravlinnia proiektamy ta yikh osoblyvosti [Modern project management methods and their features]. *Ekonomika ta upravlinnia pidpriemstvamy* [Economics and Enterprise Management], 65, 55-57. [in Ukr.].
5. Holian, V.A., Holub, O.A., & Sakal, O.V. (2016). Finansovo-ekonomichni mekhanizm proiektnoho upravlinnia terytorialnym liosohospodarskym kompleksom [Financial and economic mechanism of project management of the territorial forestry complex]. *Investytsii: praktyka ta dosvid* [Investments: Practice and Experience], 8, 5-10. Retrieved from http://nbuv.gov.ua/UJRN/ipd_2016_8_3 [in Ukr.].
6. Bohoiavlenska, Y.V., Kononchuk, D.Ye., & Lazarev, L.D. (2024). Finansovyi mekhanizm upravlinnia proiektamy v umovakh tsyvrovizatsii [Financial mechanism of project management under digitalization]. *Problemy suchasnykh transformatsii. Seriya: ekonomika ta upravlinnia* [Problems of Modern Transformations. Series: Economics and Management], 15. Retrieved from <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-15-08-02> [in Ukrainian].
7. Project Management Institute. *Nastanova do Zvodu znan z upravlinnia proiektamy ta Standart z upravlinnia proiektamy (PMBOK Guide)* [A Guide to the Project Management Body of Knowledge and the Standard for Project Management]. Weblium. Retrieved from <https://res2.weblium.site/res/65b233680835c5000feec557/65ca57d1d6ab06000f91bd67>
8. Microsoft Support. *Trykutnyk proiektu* [Project Triangle]. Microsoft Support. Retrieved from <https://support.microsoft.com/uk-ua/topic/trykutnyk-proiektu-8c892e06-d761-4d40-8e1f-17b33f9d810>
9. Sas, B., & Hetman, O. (2011). Teoretychni osnovy proektnoho finansuvannia [Theoretical foundations of project financing]. *Ukrainska nauka: mynule, suchasne, maibutnie* [Ukrainian Science: Past, Present, Future], 16. Retrieved from https://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/26404/1/Sas_B.pdf [in Ukr.].
10. Orlova, V.K., Kafka, S.M., & Stepaniuk, O.S. (2019). Finansovi kovenanty yak mekhanizm monitorynhu obiekta investuvannia na osnovi intehrovanoi zvitnosti [Financial covenants as a mechanism for monitoring the investment object based on integrated reporting]. *Rozvytok intehrovanoi zvitnosti pidpriemstv: III Mizhnarodna nauk. konf. Zhytomyr Polytechnic State University*, 315-317. Retrieved from <https://conf.ztu.edu.ua/wp->

[content/uploads/2019/11/315..pdf](#).

11. Horvat, T., Luhosh, L., & Ilnatko, Y. (2025). Finansove zabezpechennia diialnosti neprybutkovykh orhanizatsii [Financial support of non-profit organizations activities]. *Stalyi rozvytok ekonomiky* [Sustainable Economic Development], 4 (51), 414-418. <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-51-58> [in Ukr.].

12. Maksimova, M.V. (2019). Systema finansovoho menedzhmentu v umovakh rozvytku tsyfrovoy ekonomiky [Financial management system in the conditions of digital economy development]. *Efektivna ekonomika* [Effective Economy], 5. Retrieved from <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7064>. <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2019.5.58> [in Ukr.].

Received: 10.23.2025 / Review 11.18.2025 / Accepted 12.30.2025

