

УДК 005.8:330.322

DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.212.354-358>

**Варава Л.М.**  
доктор економічних наук  
Криворізький національний університет  
**Varava Larysa**  
Dr. of Economic Sc.  
Kryvyi Rih National University  
<https://orcid.org/0000-0003-1069-1645>

**Хома О.І.**  
Криворізький національний університет  
**Khoma Oleksandr**  
Kryvyi Rih National University  
<https://orcid.org/0009-0004-1791-1924>

## ПРОЗОРИСТЬ УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ ЯК ПЕРЕДУМОВА ЕФЕКТИВНОЇ ВЗАЄМОДІЇ З ІНОЗЕМНИМИ ІНВЕСТОРАМИ

*У статті досліджується роль управлінської прозорості у забезпеченні ефективної взаємодії суб'єктів господарювання з іноземними інвесторами в процесі реалізації проєктів. Визначено сутнісні характеристики прозорості управління проєктами як багатовимірного організаційного феномену. Проаналізовано організаційні чинники, що визначають рівень прозорості проєктної діяльності, та запропоновано їх систематизацію. Розкрито специфіку вимог іноземних інвесторів до управлінської прозорості та виявлено типові розриви між очікуваннями інвесторів і практикою вітчизняних організацій. Запропоновано напрями підвищення прозорості управління проєктами в умовах залучення іноземного капіталу.*

**Ключові слова:** управління проєктами, прозорість, іноземні інвестори, організаційна структура, підзвітність, проєктне врядування, earned value management.

## PROJECT MANAGEMENT TRANSPARENCY AS A PREREQUISITE FOR EFFECTIVE INTERACTION WITH FOREIGN INVESTORS

*The article examines the role of managerial transparency in ensuring effective interaction between business entities and foreign investors in the process of project implementation. The relevance of the topic is driven by growing requirements of international financial institutions for accountability of recipient organizations, particularly in the context of post-war reconstruction of Ukraine. The study proposes an original definition of managerial transparency in project activities as a property of the project management system that enables external stakeholders — primarily investors — to understand the logic of management decisions, monitor project implementation, and forecast results based on reliable and timely information. Three interconnected dimensions of managerial transparency are identified: informational (availability and reliability of project data), procedural (clarity of decision-making logic), and results-oriented (independent verification of planned outcomes). These dimensions collectively distinguish genuine transparency from formal reporting. The research reveals two fundamentally different sources of managerial opacity in domestic organizations: technical opacity, caused by insufficient resources for implementing modern reporting systems, and cultural opacity, associated with deliberate concealment of information to mask managerial failures. Each type requires distinct remediation approaches — investment in tools and training versus systemic changes in corporate governance and accountability mechanisms. The study systematizes organizational factors of management transparency into four groups: structural, procedural, informational, and cultural. Based on the analysis of international investor requirements, three priority steps for building trust before project commencement are identified: presenting a team with verified competencies, clearly articulating resource needs, and agreeing on reporting formats and metrics. At the systemic level, implementation of project governance frameworks, Earned Value Management standardization, and PMO development are proposed as key transparency-enhancing directions. The findings confirm that managerial transparency represents a strategic prerequisite for accessing international capital in post-war reconstruction of Ukraine.*

**Keywords:** project management, transparency, foreign investors, organizational structure, accountability, project governance, earned value management.

**JEL classification:** M16, G32, O22.

ISSN друкованої версії: 2224-6282  
ISSN електронної версії: 2224-6290  
© Варава Л.М., Хома О.І., 2026

**Постановка проблеми.** Залучення іноземних інвестицій залишається одним із ключових пріоритетів розвитку вітчизняної економіки. Водночас практика показує, що навіть економічно обґрунтовані проекти нерідко стикаються з труднощами у взаємодії з іноземними партнерами — не через відсутність ресурсів чи слабкий потенціал, а через недостатній рівень управлінської прозорості. Проблема не нова, але в умовах повоєнного відновлення України вона набула принципово нового масштабу: залучення міжнародного капіталу відбувається в умовах підвищеної уваги донорів і фінансових інститутів до якості корпоративного управління та підзвітності.

За даними PMI Pulse of the Profession 2024, лише 56% проектів завершуються в межах первісних цілей [1]. Серед транскордонних проектів цей показник є ще нижчим — через комунікаційні та управлінські бар'єри між сторонами. Міжнародні фінансові інститути, зокрема Європейський банк реконструкції та розвитку (ЄБРР), в своїй Операційній політиці проєктного циклу (2019) прямо визначають прозорість управління як одну з обов'язкових умов фінансування [4]. Це означає, що управлінська прозорість перестала бути лише внутрішньою організаційною цінністю — вона стала критерієм доступу до міжнародного капіталу.

**Постановка проблеми:** попри наявність розвиненої методологічної бази у сфері управління проєктами, питання операційного забезпечення управлінської прозорості в контексті взаємодії вітчизняних організацій з іноземними інвесторами залишається недостатньо дослідженим. Існує суттєвий розрив між теоретичними рекомендаціями і практичними можливостями їх реалізації в умовах ресурсної обмеженості та специфіки вітчизняного бізнес-середовища.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Тематика управлінської прозорості в контексті проєктної діяльності знайшла відображення в роботах як зарубіжних, так і вітчизняних дослідників. Р. Мюллер у своїй фундаментальній праці з проєктного врядування розглядає прозорість як структурну характеристику системи управління, що безпосередньо впливає на рівень довіри між учасниками проєкту [6]. Дж. Тернер, аналізуючи моделі управління проєктами на основі результатів, підкреслює, що інвестор оцінює не лише фінансові показники, а й якість управлінської логіки, яка за ними стоїть [7]. Г. Керзнер, розглядаючи системний підхід до управління проєктами, наголошує на тому, що зрілість управлінських процесів — це не абстрактна категорія, а конкретний набір формалізованих практик, зрозумілих зовнішнім стейкхолдерам [8].

Серед міжнародних методологічних документів особливої уваги заслуговує РМВоК 7-го видання, яке здійснило принциповий методологічний зсув: від переліку процесів до системи принципів управління. Принцип підзвітності та прозорості посів у ньому центральне місце — не як рекомендація, а як базова умова ефективного проєктного середовища [2]. Паралельно стандарт ISO 21500:2021 закріпив прозорість у переліку ключових концепцій управління проєктами та програмами, визначивши її як передумову

узгодженості між очікуваннями стейкхолдерів і реальними результатами діяльності [3].

Практичний вимір проблеми підтверджується статистикою. За даними Standish Group CHAOS Report 2020, лише третина проєктів завершується вчасно і в межах бюджету — і серед ключових причин невдач незмінно фігурують слабка комунікація та недостатня прозорість управлінських процесів [10]. Що стосується українського контексту, Закон України «Про інвестиційну діяльність» визначає правові засади захисту інвестицій, однак питання операційної прозорості управління залишається здебільшого поза межами нормативного регулювання [9]. Водночас практика взаємодії вітчизняних організацій з ЄБРР свідчить про те, що саме управлінська прозорість є одним із визначальних критеріїв при прийнятті рішень про фінансування [4; 5].

Попри значний обсяг теоретичних напрацювань у сфері управління проєктами та корпоративного врядування, залишається невирішеною проблема операційного забезпечення управлінської прозорості на рівні конкретних організаційних механізмів — тих, що дозволяють вітчизняним суб'єктам господарювання реально відповідати вимогам іноземних інвесторів, а не лише декларувати готовність до прозорої взаємодії. Саме ця прогалина між формальними вимогами та практичними інструментами їх реалізації становить невирішену наукову проблему і визначає мету дослідження.

**Метою статті** є дослідження управлінської прозорості як передумови ефективної взаємодії суб'єктів господарювання з іноземними інвесторами, систематизація організаційних чинників прозорості та визначення практичних напрямів її підвищення в проєктній діяльності.

**Методи дослідження.** У процесі дослідження використано такі методи: аналізу і синтезу — для виокремлення сутнісних характеристик управлінської прозорості та її вимірів; систематизація та класифікація — для групування організаційних чинників прозорості (табл. 1); порівняльний аналіз — для виявлення розривів між вимогами іноземних інвесторів і практикою вітчизняних організацій; метод узагальнення — для формулювання практичних рекомендацій щодо підвищення рівня управлінської прозорості.

**Виклад основних результатів дослідження.** *Сутність управлінської прозорості у проєктній діяльності.* Поняття «прозорість» у контексті управління проєктами не має однозначного тлумачення в науковій літературі. Частина дослідників розглядає її переважно як інформаційну відкритість — доступність даних про хід реалізації проєкту для зацікавлених сторін. Інші наголошують на процесній складовій: прозорість як зрозумілість логіки прийняття управлінських рішень. Обидва підходи відображають лише окремі виміри складнішого явища.

Для іноземного інвестора управлінська прозорість починається не з організаційних схем і не з переліку стандартів — вона починається зі звітності, яка відповідає реальному стану речей. Досвід міжнародної

проектної практики свідчить: інвестор здатний прийняти негативні новини, але не здатний побудувати довіру з партнером, чії звіти систематично розходяться з дійсністю. Саме тому достовірність управлінської інформації є не технічною вимогою, а фундаментом довіри — тим, що перетворює формальну співпрацю на реальне партнерство.

З урахуванням цього пропонується таке визначення: управлінська прозорість у проектній діяльності — це властивість системи управління проектом, яка забезпечує зовнішнім стейкхолдерам, насамперед інвесторам, можливість розуміти логіку управлінських рішень, відстежувати хід реалізації проекту та прогнозувати його результати на основі достовірної та своєчасної інформації. Таке визначення дозволяє виокремити три взаємопов'язані виміри управлінської прозорості.

Інформаційний вимір охоплює наявність і доступність достовірних даних про стан проекту. Процесний вимір відображає зрозумілість порядку прийняття рішень та розподілу відповідальності. Результатний вимір забезпечує можливість незалежної верифікації досягнення запланованих показників. Саме поєднання цих трьох вимірів відрізняє управлінську прозорість від простої звітності: організація може формально надавати звіти, але якщо логіка відхилень залишається незрозумілою або показники не піддаються верифікації — реальна прозорість відсутня.

Стандарт ISO 21500:2021 визначає прозорість як один із принципів ефективного управління проектами [3]. РМВок 7-го видання розглядає підзвітність і прозорість у рамках принципу стейкхолдерського залучення, підкреслюючи, що управлінська прозорість є передумовою, а не наслідком ефективної взаємодії [2]. Ця зміна акцентів — від прозорості як результату до прозорості як умови — є принциповою для розуміння сучасних вимог до управління проектами.

*Організаційні чинники прозорості управління проектами.* Аналіз практики вітчизняних організацій дозволяє виокремити два принципово різні джерела управлінської непрозорості. Перше — технічне: значна частина суб'єктів господарювання не має ані фінансових ресурсів, ані організаційної готовності для впровадження сучасних систем управлінської звітності. Йдеться не про відсутність бажання — йдеться про

реальну ресурсну обмеженість: малий і середній бізнес часто не може дозволити собі ні ERP-систему, ні ліцензований інструмент управління проектами, ні навіть методолога, який побудує систему звітності з нуля.

Друге джерело є складнішим і болючішим — свідоме приховування інформації з метою маскування управлінських прорахунків або некоректних дій. Це вже не питання ресурсів, це питання корпоративної культури та особистої відповідальності. Принципово важливо розрізнити ці два випадки: перша проблема знімається через інвестиції в інструменти та навчання, тоді як друга потребує системних змін на рівні корпоративного врядування — зміни стимулів, впровадження незалежного аудиту, чітких механізмів підзвітності. Іноземний інвестор, стикаючись з непрозорістю, як правило, не може одразу визначити її природу — і саме ця невизначеність є найбільшим джерелом недовіри.

Серед структурних чинників особливої уваги заслуговує організаційна побудова управління проектами. Матричні структури, попри формальний розподіл відповідальності, нерідко породжують зони управлінської невизначеності: коли рішення приймається на перетині двох ліній підпорядкування, зовнішньому спостерігачу складно встановити, хто саме його прийняв і на якій підставі. Проектно-орієнтовані структури є більш сприятливими — єдиний центр відповідальності спрощує ідентифікацію як рішень, так і їхніх наслідків. Водночас жодна структура сама по собі не гарантує прозорості без відповідних процедур і культури.

Інформаційні чинники визначають якість та своєчасність управлінської інформації. Ключовим є не лише наявність систем звітності, але й уніфікованість показників: коли різні підрозділи по-різному вимірюють «готовність» або «виконання», інвестор отримує суперечливу картину і змушений витратити ресурси на її верифікацію. Для організацій, що прагнуть до співпраці з іноземними партнерами, перехід до стандартизованих метрик є практичним кроком до зниження транзакційних витрат взаємодії.

В таблиці 1 узагальнюються основні чинники управлінської прозорості та їхній вплив на взаємодію з іноземними інвесторами.

Таблиця 1

Чинники управлінської прозорості та їхній вплив на інвестиційну взаємодію

| Група чинників | Складові  | Вплив на взаємодію з інвестором                                    |
|----------------|---|--|
| Структурні     | Організаційна модель УП, розподіл повноважень, централізація рішень | Визначає зрозумілість відповідальності та центрів прийняття рішень |
| Процесні       | Формалізація процедур, регламенти звітності, механізми ескаляції    | Забезпечує передбачуваність управлінської поведінки                |
| Інформаційні   | Уніфікованість метрик, якість даних, своєчасність звітів            | Знижує транзакційні витрати на верифікацію інформації              |
| Культурні      | Ставлення до підзвітності, толерантність до негативних новин        | Формує базовий рівень довіри між партнерами                        |

Джерело: складено авторами

*Вимоги іноземних інвесторів до прозорості управління проектами.* Якщо систематизувати логіку іноземного інвестора при оцінці організації-партнера, вона, як правило, розгортається у трьох послідовних площинах. Першою є кадрова: інвестор з'ясовує, чи є в організації фахівці з реальним досвідом управління проектами — не формальні посади у штатному розписі, а підтвержені компетенції: сертифікація, досвід реалізованих проектів, розуміння міжнародних стандартів. Відсутність таких фахівців є для інвестора сигналом підвищеного ризику незалежно від інших характеристик організації.

Другою площиною є ресурсна: чи має команда все необхідне для якісного виконання роботи. Інвестор оцінює не лише фінансову забезпеченість проекту, а й наявність інструментів управління, доступ до необхідної інфраструктури, достатність людського ресурсу. Організація, яка претендує на партнерство, але не може чітко пояснити, що саме їй потрібно і для чого, сприймається як така, що недооцінює власні ризики.

Третьою, і найбільш формалізованою площиною, є процесна: чи затверджені та документально закріплені процедури моніторингу й звітності. Показово, що саме ця послідовність — від людей до ресурсів і далі до процесів — відображає реальну логіку оцінки, а не навпаки, як це часто подається в теоретичних моделях управління.

ЄБРР у своїй Операційній політиці проектного циклу (2019) формалізує подібну логіку через систему due diligence: оцінка інституційної спроможності організації передую оцінці фінансових показників проекту [4]. Це принципово важливо: міжнародні інвестори розглядають управлінську прозорість не як приємний бонус, а як необхідну умову входу в проект.

Серед типових розривів між очікуваннями іноземних інвесторів і практикою вітчизняних організацій варто виокремити кілька системних проблем. По-перше, відсутність або суто формальний характер проектної документації: плани існують, але не оновлюються; звіти подаються, але не відображають реального стану. По-друге, непослідовність звітності: різні звіти містять різні дані про один і той самий проект. По-третє — і це найбільш системна проблема — недостатнє розуміння того, що прозорість є конкурентною перевагою. Організації, які навчилися відкрито комунікувати про труднощі і своєчасно сигналізувати про відхилення, отримують від інвесторів більше довіри і більш гнучкі умови взаємодії.

*Напрями підвищення прозорості управління проектами.* Практичний досвід підготовки до взаємодії з іноземними інвесторами дозволяє виокремити три першочергові кроки, які суттєво підвищують рівень довіри ще до початку реалізації проекту. Перший — презентація команди з акцентом на реальні компетенції: не посади, а підтверджений досвід, конкретні реалізовані проекти, наявна сертифікація. Інвестор оцінює людей до того, як починає оцінювати цифри.

Другий крок — чітке формулювання ресурсних потреб команди на старті. Це демонструє інвестору зрілість розуміння: організація знає, що їй потрібно, може

це обгрунтувати і несе відповідальність за цей перелік. Організації, що кажуть «розберемося по ходу», сприймаються як такі, що не розуміють масштабу завдання.

Третій крок — найбільш недооцінений на практиці — попередня домовленість щодо формату звітності до початку проекту: які саме звіти, з якою періодичністю, в якому форматі, з якими показниками і хто має право їх верифікувати. Цей крок перетворює потенційний конфлікт очікувань у спільну систему координат і є фундаментом усієї подальшої комунікації. Довіра до даних формується не постфактум — вона закладається на старті співпраці.

На системному рівні пріоритетними напрямками підвищення управлінської прозорості є такі. По-перше, впровадження формалізованої системи проектного врядування: документально закріплений склад проектного комітету, повноваження керівника проекту, процедури затвердження змін і механізми контролю. По-друге, стандартизація звітності на основі міжнародних підходів, зокрема базових елементів методу освоєного обсягу (Earned Value Management), що дозволяє зіставляти показники в єдиній системі координат. По-третє, розвиток проектного офісу (РМО) як центру методологічної підтримки, що забезпечує єдність стандартів управління незалежно від кількості паралельних проектів. Нарешті — і це не менш важливо — формування культури відкритої звітності, де негативна інформація про хід проекту сприймається не як загроза, а як управлінський сигнал, на який треба реагувати. Технічні інструменти самі по собі не забезпечують прозорості, якщо команда сприймає звітність як формальний обов'язок. Зміна цієї установки є умовою реальної, а не декларативної прозорості.

**Висновки.** Управлінська прозорість є не технічним параметром звітності, а стратегічною характеристикою системи управління проектами, що безпосередньо визначає здатність організації залучати та утримувати іноземних інвесторів. Проведене дослідження дозволяє сформулювати такі основні висновки:

По-перше, управлінська прозорість має трирівневу природу: інформаційну, процесну та результатну. Ефективна взаємодія з іноземними інвесторами вимагає забезпечення всіх трьох рівнів одночасно, а не лише формальної звітності.

По-друге, джерела управлінської непрозорості у вітчизняних організаціях мають двоїсту природу — технічну та морально-культурну — і потребують відповідно різних інструментів подолання. Ігнорування цього розмежування призводить до ситуативних, а не системних рішень.

По-третє, іноземний інвестор оцінює організацію послідовно — через кадровий, ресурсний та процесний виміри. Реальне партнерство починається не з підписання договору, а з моменту, коли інвестор побачив достовірну звітність, зрозумілу команду і погоджений формат комунікації.

Перспективою подальших досліджень є емпірична верифікація зазначених положень на прикладі конкретних організацій, що реалізують проекти за участі іноземного капіталу в умовах повоєнного відновлення

України, а також розробка практичного інструментарію оцінки рівня управлінської прозорості.

**Декларація про використання ШІ.** При підготовці цієї статті автори використовували інструмент штучного інтелекту Claude (Anthropic, версія Claude Sonnet 4.5) для редагування тексту, уточнення

формулювань та структурування окремих розділів. Всі наукові висновки, аналіз і твердження є результатом власного дослідження авторів. Авторі несуть повну відповідальність за науковість, зміст, достовірність даних та актуальність переліку використаних джерел.

#### Список використаних джерел:

1. Project Management Institute. Pulse of the Profession 2024. Newtown Square : PMI, 2024. 56 p.
2. The standard for project management and a guide to the project management body of knowledge (PMBOK guide). Project Management Institute. 2021. URL: <https://tegnum.edu.pe/wp-content/uploads/2023/09/Project-Management-Institute-A-Guide-to-the-Project-Management-Body-of-Knowledge-PMBOK-R-Guide-PMBOK%C2%AE%EF%B8%8F-Guide-Project-Management-Institute-2021.pdf>
3. ISO 21500:2021. Project, programme and portfolio management — Context and concepts. Geneva : ISO, 2021. 53 p. URL: <https://www.iso.org/standard/75704.html>
4. EBRD. Environmental and Social Policy. European Bank for Reconstruction and Development. 2019. 84 p. URL: <https://www.ebrd.com/home/news-and-events/publications/institutional-documents/environmental-and-social-policy-2019.html>
5. EBRD. Annual Report 2022. European Bank for Reconstruction and Development. 2022. 112 p. URL: <https://www.ebrd.com/home/news-and-events/publications/financial-report/financial-report-2022.html#>
6. Müller R. Project Governance. Aldershot : Gower Publishing, 2009. 112 p. DOI: <https://doi.org/10.4324/9781315245928>
7. Turner J.R. The Handbook of Project-Based Management. 3rd ed. New York : McGraw-Hill, 2009. 459 p. URL: <https://ftp.idu.ac.id/wp-content/uploads/ebook/ip/BUKU%20MANAJEMEN%20PROYEK/02949.pdf>
8. Kerzner H. Project Management : A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling. 13th ed. Hoboken : Wiley, 2022. 880 p.
9. Про інвестиційну діяльність : Закон України від 18.09.1991 № 1560-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1560-12>
10. CHAOS Report : Beyond Infinity. The Standish Group. 2020. 54 p.

#### References:

1. Project Management Institute. (2024). Pulse of the profession 2024: The future of project work. <https://www.pmi.org/learning/thought-leadership/future-of-project-work> [in English].
2. Project Management Institute. (2021). A guide to the project management body of knowledge (PMBOK guide) (7th ed.). <https://tegnum.edu.pe/wp-content/uploads/2023/09/Project-Management-Institute-A-Guide-to-the-Project-Management-Body-of-Knowledge-PMBOK-R-Guide-PMBOK%C2%AE%EF%B8%8F-Guide-Project-Management-Institute-2021.pdf> [in English].
3. International Organization for Standardization. (2021). Project, programme and portfolio management — Context and concepts (ISO Standard No. 21500:2021). <https://www.iso.org/standard/75704.html> [in English].
4. European Bank for Reconstruction and Development. (2019). Environmental and social policy. <https://www.ebrd.com/news/publications/institutional-documents/environmental-and-social-policy-2019.html> [in English].
5. European Bank for Reconstruction and Development. (2022). Annual report 2022. <https://www.ebrd.com/news/publications/financial-report/financial-report-2022.html> [in English].
6. Müller, R. (2009). Project governance. Gower Publishing. <https://doi.org/10.4324/9781315245928> [in English].
7. Turner, J. R. (2009). The handbook of project-based management (3rd ed.). McGraw-Hill. <https://ftp.idu.ac.id/wp-content/uploads/ebook/ip/BUKU%20MANAJEMEN%20PROYEK/02949.pdf> [in English].
8. Kerzner, H. (2022). Project management: A systems approach to planning, scheduling, and controlling (13th ed.). Wiley. [in English].
9. Pro investytsiynu diialnist [On investment activity] : Law of Ukraine dated 18.09.1991 No. 1560-XII. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1560-12> [in Ukrainian].
10. The Standish Group. (2020). CHAOS report: Beyond infinity.

Дата надходження статті: 06.04.2026 р.

Дата прийняття статті до друку: 28.04.2026 р.

Дата публікації (оприлюднення) статті: 14.05.2026 р.

Стаття поширюється на умовах ліцензії Creative Commons Attribution License International CC-BY.