

СТРАТЕГІЧНИЙ КОНТРОЛІНГ І БЮДЖЕТУВАННЯ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ІНВЕСТИЦІЙНИМИ ПРОЄКТАМИ

©2025 ЛЯХОВА О. О., ЮРКЕВИЧ О. М., УРВАНЦЕВА С. В.

УДК 658.15:330.322:005.21
JEL: G31; L21; M41

Ляхова О. О., Юркевич О. М., Урванцева С. В. Стратегічний контролінг і бюджетування в системі управління інвестиційними проєктами

У статті розглянуто актуальність використання стратегічного інвестиційного контролінгу та бюджетування в умовах сучасної економіки, що характеризується високим рівнем нестабільності, посиленою конкуренцією та зростаючими вимогами до ефективності управлінських рішень. Обґрунтовано доцільність інтеграції бюджетування в систему стратегічного інвестиційного контролінгу як інструменту мінімізації ризиків та досягнення стратегічних цілей підприємства. У вступі обґрунтовано значення інвестиційної діяльності підприємств як одного з головних механізмів забезпечення їхнього сталого розвитку, а також висвітлено необхідність удосконалення інструментів управління інвестиційними проєктами. Особливу увагу приділено різниці між поняттями «контроль» і «контролінг», підкреслено орієнтацію останнього на стратегічну ефективність. Метою статті є дослідження ролі та механізму бюджетування на інвестиційній стадії проєкту як ключового інструменту стратегічного інвестиційного контролінгу, який забезпечує ефективне використання ресурсів, досягнення стратегічних цілей компанії та зниження інвестиційних ризиків. До основних завдань дослідження віднесено аналіз концептуального змісту стратегічного контролінгу, розкриття взаємозв'язку між стратегічними цілями та бюджетними обмеженнями, виявлення практичних інструментів та механізмів ефективного бюджетного планування в інвестиційній діяльності. Методологічну основу статті становлять методи систематизації, узагальнення наукових джерел, а також елементи емпіричного аналізу, спрямованого на дослідження особливостей бюджетування на різних етапах реалізації інвестиційних проєктів. Використання зазначених методів дозволило розкрити сучасні підходи до стратегічного контролінгу та виділити тенденції, які характеризують ефективну практику бюджетного управління в інвестиційній сфері. У результаті проведеного дослідження проаналізовано місце бюджетування в системі управління інвестиційними проєктами, виокремлено його функції на інвестиційній стадії життєвого циклу, а також обґрунтовано переваги інтеграції стратегічного інвестиційного контролінгу у фінансове планування. Наведено авторське бачення ключових параметрів бюджетного процесу, які забезпечують прозорість, узгодженість та адаптивність управлінських рішень до змін у зовнішньому середовищі. У висновках зроблено акцент на важливості бюджетування як управлінського інструменту стратегічного рівня, здатного забезпечити цілісність реалізації інвестиційного проєкту, мінімізувати втрати та сприяти досягненню довгострокових конкурентних переваг підприємства. Також окреслено перспективи подальших досліджень у напрямі формування адаптивних моделей стратегічного контролінгу в умовах цифровізації та глобальної турбулентності.

Ключові слова: інвестиційна діяльність, інвестиційний проєкт, менеджмент інвестиційних проєктів, контролінг інвестиційних проєктів, стратегічний контролінг підприємства, бюджетування проєктів, життєвий цикл проєкту.

Рис.: 2. Бібл.: 12.

Ляхова Олена Олександрівна – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри корпоративних фінансів і контролінгу, Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана (просп. Берестейський, 54/1, Київ, 03057, Україна)

E-mail: alenalakhova@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0946-201X>

Researcher ID: <https://www.webofscience.com/wos/author/record/AEI-6332-2022>

Юркевич Оксана Миколаївна – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри корпоративних фінансів і контролінгу, Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана (просп. Берестейський, 54/1, Київ, 03057, Україна)

E-mail: ok.yurkevich@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8172-0186>

Урванцева Світлана Володимирівна – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри корпоративних фінансів і контролінгу, Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана (просп. Берестейський, 54/1, Київ, 03057, Україна)

E-mail: urvanцева@kneu.edu.ua

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0632-0190>

Researcher ID: <https://www.webofscience.com/wos/author/record/K-4910-2018>

Scopus Author ID: <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorid=56786315900>

UDC 658.15:330.322:005.21

JEL: G31; L21; M41

Liakhova O. O., Yurkevych O. M., Urvantseva S. V. Strategic Controlling and Budgeting in the Management System of Investment Projects
The article examines the relevance of using strategic investment controlling and budgeting in the context of the modern economy, which is characterized by a high level of instability, intensified competition, and increasing demands for the effectiveness of managerial decisions. The article substantiates feasibility of integrating budgeting into the system of strategic investment controlling as a tool for minimizing risks and achieving the strategic goals of the enterprise. The introduction part substantiates the significance of investment activities of enterprises as one of the main mechanisms for ensuring their sustainable development, as well as highlights the need to improve the tools for managing investment projects. Special attention is given to the difference between the concepts of «control» and «controlling», emphasizing the latter's focus on strategic efficiency. The aim of the article is to examine the role and mechanism of budgeting at the investment stage of a project as a key tool for strategic investment controlling, which ensures the effective use of resources, achievement of the company's strategic goals, and reduction of investment risks. The main objectives of the study include analyzing the conceptual content of strategic controlling, revealing the

relationship between strategic goals and budget constraints, and identifying practical tools and mechanisms for effective budget planning in investment activities. The methodological basis of the article consists of methods of systematization, generalization of scientific sources, as well as elements of empirical analysis aimed at studying the features of budgeting at various stages of investment project implementation. The use of these methods has allowed uncovering modern approaches to strategic controlling and highlighting trends that characterize effective budget management practices in the investment sphere. As a result of the conducted research, the role of budgeting in the management system of investment projects has been analyzed, its functions at the investment stage of the life cycle have been identified, and the advantages of integrating strategic investment controlling into financial planning have been substantiated. The authors present a vision of the key parameters of the budgeting process that ensure transparency, coherence, and adaptability of managerial decisions to changes in the external environment. The conclusions emphasize the importance of budgeting as a managerial tool at a strategic level, capable of ensuring the integrity of the implementation of the investment project, minimizing losses, and contributing to the achievement of long-term competitive advantages for the enterprise. The prospects for further research on the formation of adaptive models of strategic controlling in the context of digitalization and global turbulence are also outlined. **Keywords:** investment activities, investment project, investment project management, controlling of investment projects, strategic controlling of the enterprise, project budgeting, project life cycle.

Fig.: 2. **Bibl.:** 12.

Liakhova Olena O. – Candidate of Sciences (Economics), Associate Professor, Associate Professor of the Department of Corporate Finance and Controlling, Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman (54/1 Beresteiskiy Ave., Kyiv, 03057, Ukraine)

E-mail: alenaliakhova@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0946-201X>

Researcher ID: <https://www.webofscience.com/wos/author/record/AEI-6332-2022>

Yurkevych Oksana M. – Candidate of Sciences (Economics), Associate Professor, Associate Professor, Department of Corporate Finance and Controlling, Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman (54/1 Beresteiskiy Ave., Kyiv, 03057, Ukraine)

E-mail: ok.yurkevich@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8172-0186>

Urvantseva Svitlana V. – Candidate of Sciences (Economics), Associate Professor, Associate Professor of the Department of Corporate Finance and Controlling, Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman (54/1 Beresteiskiy Ave., Kyiv, 03057, Ukraine)

E-mail: urvanceva@kneu.edu.ua

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0632-0190>

Researcher ID: <https://www.webofscience.com/wos/author/record/K-4910-2018>

Scopus Author ID: <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=56786315900>

Актуальність обраної теми дослідження зумовлена тим, що в умовах трансформаційної моделі сучасної економіки процес підготовки та реалізації інвестиційних проєктів набуває особливої ваги як ключовий фактор, що уможливорює суб'єктам господарювання не лише збереження та посилення наявних конкурентних переваг, а й забезпечення поступового переходу на якісно нові рівні економічного розвитку.

Для прогнозування інвестиційної поведінки, оцінки потенційних ризиків і розробки шляхів їх уникнення використовуються різний інструментарій управління діяльністю підприємств, у тому числі стратегічний інвестиційний контролінг, важливим інструментом якого є бюджетування.

Враховуючи, що нерідко контролінг ототожнюють із контролем, варто зазначити, що ці поняття мають суттєві відмінності, оскільки контроль здебільшого орієнтований на минуле, виявляючи помилки, відхилення та проблеми, що вже відбулися. Натомість контролінг спрямований у майбутнє та покликаний забезпечити стратегічну стабільність і довгострокову ефективність діяльності підприємства. Його функції охоплюють не лише поточне управління, а й передбачення, виявлення та запобігання відхиленням у майбутньому.

Значущість бюджетування інвестиційних проєктів у структурі стратегічного контролінгу під-

приємства в цілому є надзвичайно високою, що обумовлено його здатністю не лише забезпечувати достовірне фінансове прогнозування, а й служити інструментом формування довгострокових цілей, орієнтованих на досягнення конкурентної переваги та забезпечення стійкої динаміки розвитку.

В запропонованій статті поле досліджень зужується до використання потенціалу контролінгу в інвестиційній діяльності, зокрема в частині застосування інструментів бюджетування на інвестиційній стадії реалізації проєкту. Бюджетування на інвестиційній стадії проєкту відіграє важливу роль, оскільки саме на цьому етапі визначаються обсяги необхідних інвестицій, співвідносяться з доступними фінансовими ресурсами та оцінюється реалістичність досягнення стратегічних цілей проєкту в обраних часових межах. Ефективність контролінгу на ранніх етапах життєвого циклу інвестиційного проєкту визначається його здатністю забезпечити безперервний моніторинг бюджетних процесів, виявлення критичних відхилень і формування коригувальних впливів. Таким чином, реалізація стратегічного контролінгу сприяє не лише мінімізації фінансових втрат, а й підвищенню узгодженості між плановими та фактичними показниками.

Аналітичні дослідження свідчать, що недооцінка значення бюджетування на початкових стадіях проекту часто призводить до накопичення дисбалансів, які в подальшому трансформуються у стратегічні ризики. Тому обґрунтоване бюджетування, інтегроване в систему стратегічного контролю, є необхідною передумовою ефективного менеджменту інвестиційних проектів за підвищеної економічної нестабільності.

У статті використано такі методичні прийоми: *систематизація й узагальнення* – для отримання теоретичного уявлення про бюджетування, які є актуальними та перебувають в полі зору наукових дискусій; *емпіричне дослідження* – збір та аналіз публікацій про особливості бюджетування в підприємницькій діяльності. Ці методи дослідження дали змогу ретельно вивчити на емпіричному рівні й узагальнити сучасні тенденції щодо особливостей бюджетування та виділити нові можливості для вирішення проблем, що виникають.

Проблематику впровадження та функціонування контролінгу на підприємствах у своїх працях розглядало чимало як зарубіжних, так і українських науковців, зокрема: Ю. Вебер, Б. Герасимов, А. Дайле, С. Данилочкіна, А. Кармінський, Х.-У. Кюппер, Ю. Лаута, Е. Майер, Р. Ман, П. Хорват, Т. Рейхман, У. Шиффер, І. Голяш, Н. Бабяк, А. Загородний, Г. Вознюк, С. Петренко, М. Пушкар, О. Терещенко та ін.

Щодо проблематики дослідження, пов'язаної з різними аспектами інвестиційних проектів, зокрема з управлінням інвестиційними проектами, інвестиційним проектуванням, оцінкою ефективності, моделюванням грошових потоків, то до дослідників, у яких такі аспекти є у фокусі уваги, можна віднести: Стасюк Б. [1], Колодінська Я. [2], Пронякін Є. [3], Насад Н. і Крискун І. [4]. Особливої актуальності набрали дослідження інвестиційних проектів в умовах високої невизначеності та воєнних конфліктів, тому слід виділити роботи В. Антоненко, Я. Ляшка, О. Попової, Л. Катранжи та Н. Ляшок, Канова О. [5], Рудь О. [6].

Тривалий час значна увага приділяється дослідженню процесу бюджетування на підприємствах. Ряд вчених, зокрема, Головка О. Г., Кочура В. С., Чеботарьова А. Ю., Подолянчук О. А., Огічук М. Ф., Децюра С. О., Федорченко О. Є. та інші, займалися вивченням цієї теми. У своїх публікаціях вони розглядали сутність бюджетування, висвітлюючи позитивні та негативні аспекти його впровадження. Окремі наукові дослідження таких авторів, як Собкова Н. і Саїнчук Н. [7], Бутенко О. і Чупир О. [8], Коробка С. [9] пов'язані з проблематикою організації бюджетування інвестиційних проектів.

Однак у науковій дискусії відсутній опис взаємодії стратегічного контролінгу з фінансовим та операційним бюджетуванням, чіткі механізми узгодження довгострокових інвестиційних цілей з короткостроковими бюджетними обмеженнями. Потребує подальшого дослідження та вивчення вплив когнітивних упереджень менеджерів щодо процесу прийняття рішень з бюджетування інвестицій, а також зв'язок між якістю бюджетного планування на інвестиційній стадії та подальшого ROI проекту.

Водночас доцільним є комплексний підхід за ключовими напрямками взаємодії бюджетування та стратегічного контролінгу, їх впливу на стратегічне планування, зокрема в контексті здійснення ефективного контролю за реалізацією інвестиційних проектів та раціоналізацією процесу використання доступних ресурсів.

Метою статті є: дослідження ролі та механізму бюджетування на інвестиційній стадії проекту як ключового елементу стратегічного інвестиційного контролінгу, спрямованого на забезпечення ефективного використання ресурсів, досягнення стратегічних цілей компанії та мінімізацію ризиків.

Основними *завданнями* дослідження виступають:

1. Проаналізувати сутність стратегічного контролінгу та його відмінність від традиційного контролю в управлінні підприємством.
2. Розкрити значення бюджетування на інвестиційній стадії життєвого циклу проекту як складової стратегічного інвестиційного контролінгу.
3. Обґрунтувати переваги інтеграції бюджетування в систему стратегічного управління інвестиційною діяльністю.
4. Визначити ключові інструменти бюджетування, які забезпечують моніторинг, координацію та контроль за реалізацією інвестиційних проектів.
5. Дослідити взаємозв'язок між якістю бюджетного планування на інвестиційній стадії та подальшими результатами реалізації проекту.

Сучасна парадигма управління проектами базується на розгляді проекту як цілеспрямованої трансформації початкового стану системи в кінцевий з метою досягнення заданих показників якості в умовах ресурсних і часових обмежень. Застосування проектного підходу в бізнес-менеджменті дає змогу оптимізувати витрати часу, матеріальних і трудових ресурсів, мінімізувати ризики та підвищити ефективність бізнес-процесів на етапі їхньої реалізації.

Ефективне проектне управління передбачає системний аналіз як самого проекту, так і його середовища, з урахуванням множини взаємопов'язаних факторів, що впливають на його виконання. Важливе значення в управлінні проектами, особливо інвестиційними, має контролінг як спеціалізований напрям економічної діяльності, що реалізує фінансово-економічні функції в межах проектного менеджменту. Концепція контролінгу, яка сформувалася в 70–80-х роках XX століття, орієнтована на систему управління з акцентом на планування, моніторинг і координацію. Її становлення пов'язане з еволюцією проектного менеджменту та появою матричних організаційних структур. На нашу думку, термін «стратегія реалізації проекту» є багатоаспектним і включає вибір організаційної моделі – виконання проекту внутрішніми силами або із залученням зовнішніх учасників (системного інтегратора, консалтингових компаній, постачальників тощо). Керівник проекту має забезпечити узгодженість дій учасників проектної групи (маркетологів та контролінг-служби) у процесі вибору стратегії його реалізації.

Стратегічний інвестиційний контролінг виступає ключовим інструментом у процесі прийняття довгострокових управлінських рішень, спрямованих на максимізацію ефективності капітальних вкладень (рис. 1). Він інтегрує

методи фінансового аналізу, оцінки ризиків та стратегічного планування, що дозволяє забезпечити узгодженість інвестиційних ініціатив із загальними цілями бізнесу.

Таким чином, стратегічний інвестиційний контролінг представляє собою підсистему загального контролінгу, яка забезпечує цілісне, довгострокове планування, моніторинг, аналіз і координацію інвестиційної діяльності підприємства з метою досягнення стратегічних цілей, підвищення ефективності капіталовкладень та мінімізації ризиків.

Він поєднує фінансові та нефінансові показники, інструменти стратегічного аналізу, бюджетування та сценарне моделювання для того, щоб:

- ✦ оцінити доцільність інвестиційних проєктів у контексті загальної стратегії компанії;
- ✦ прогнозувати результати інвестицій на різних горизонтах планування;
- ✦ контролювати виконання інвестиційних планів і вчасно реагувати на відхилення;
- ✦ забезпечувати прозорість і підзвітність у процесі прийняття стратегічних управлінських рішень;
- ✦ формувати інформаційну основу для оптимального розподілу ресурсів.

Цей вид контролінгу відіграє ключову роль у реалізації місії підприємства, підтримуючи його конкурентоспроможність та адаптивність в умовах змін зовнішнього середовища.



Рис. 1. Місце бюджетування та стратегічного інвестиційного контролінгу в управлінні інвестиційними проектами

Джерело: авторська розробка.

У світовій практиці бюджетування визнано однією з найбільш ефективних управлінських технологій у системі проектного менеджменту. Його головна мета полягає в підвищенні ефективності виробничо-господарської діяльності підприємства шляхом цільової орієнтації та координації всіх подій [9]. Основним завданням бюджетування є забезпечення діяльності організації необхідними ресурсами (зокрема, фінансовими), а саме: розподілити наявні ресурси та спланувати нові надходження в майбутньому [10].

Бюджетування інвестиційного проекту доцільно розглядати як самостійну сферу управління, у межах якої об'єктом управлінського впливу виступає інвестиційний проект, що проходить три ключові стадії розвитку: передінвестиційну, інвестиційну та експлуатаційну (рис. 2).



Рис. 2. Інструменти бюджетування на різних стадіях життєвого циклу інвестиційного проекту

Джерело: авторська розробка.

На *передінвестиційній стадії* здійснюється комплекс аналітичних досліджень, спрямованих на обґрунтування доцільності майбутніх інвестицій. Враховуючи відсутність на цій фазі фактичного руху фінансових ресурсів, застосування бюджетування тут не здійснюється.

Бюджетування як методичний інструментарій починає реалізовуватись безпосередньо на *інвестиційній стадії* життєвого циклу проекту, яка передбачає активне залучення та використання фінансових ресурсів. Саме на цьому етапі, поряд із традиційними підходами, доцільним є використання спеціалізованих інструментів, зокрема CTR-словника, діаграми Ганта, які ґрунтуються на інструментах організаційного та календарного

планування, таких як структура декомпозиції робіт (WBS), організаційна структура проекту (OBS), сіткові графіки, календарні плани тощо.

На *експлуатаційній стадії*, що розпочинається з моменту отримання доходів від реалізації продукції, робіт або послуг, застосовується традиційна система операційних і фінансових бюджетів, яка дозволяє отримати релевантну інформацію щодо прибутковості, грошових потоків та загальної фінансової результативності проекту. Це, своєю чергою, створює основу для об'єктивної оцінки його ефективності та інвестиційної привабливості.

З огляду на викладене, у межах цієї статті акцент зроблено саме на бюджетуванні на інвестиційній стадії проекту. Це обумовлено тим, що саме на цьому етапі відбувається основне фінансове навантаження, реалізуються ключові управлінські рішення щодо розподілу ресурсів, формується струк-

тура витрат і закладається фундамент подальшої ефективності всього проекту. Бюджетування в цей період є не лише інструментом фінансового планування, а й засобом управління ризиками, координації діяльності виконавців та забезпечення цільового використання інвестицій.

Таким чином, бюджетування на інвестиційній стадії може розглядатися як: *по-перше*, інструмент фінансового планування, що дозволяє визначити інвестиційну вартість проекту, тривалість його реалізації та здійснити оптимальний розподіл витрат у часовому вимірі з метою забезпечення ефективного використання ресурсів; *по-друге*, як інтегрований управлінський процес,

орієнтований на підвищення якості ухвалення рішень, оперативність реагування на зміни, максимізацію очікуваних результатів та контроль за ризиками, що супроводжують реалізацію інвестиційного проекту.

У контексті контролінгу бюджетування є засобом систематичного моніторингу та управління фінансовими аспектами підприємства, забезпечуючи його ефективність та відповідність досягненням стратегічних цілей [9].

Головною метою бюджетування інвестиційних проектів є реалізація ряду заходів, спрямованих на підвищення ефективності процесу реалізації інвестиційного проекту.

Стратегічний інвестиційний контролінг та бюджетування інвестиційної діяльності пов'язані зі стратегічним плануванням підприємства в частині:

- установлення мети та координації процесів під час реалізації інвестиційного проекту;
- виявлення та зниження рівня наявних ризиків інвестиційного проекту;
- збільшення гнучкості та адаптивності до можливих змін у середовищі [11, с. 6].

Отже, одним із ключових аспектів ролі бюджетування в стратегічному плануванні є *визначення стратегічних пріоритетів*. Це включає в себе розробку стратегічного плану та визначення основних напрямків розвитку підприємства. Бюджетування дозволяє розподілити фінансові ресурси між цими напрямками таким чином, щоб максимізувати досягнення стратегічних цілей. Бюджетування виступає інструментом моніторингу та контролю за виконанням стратегічних планів. Бюджетний контроль та управління ґрунтуються на звіті про виконання бюджету, який складає контролер, і передається керівнику, відповідальному за прийняття рішень. Цей звіт включає бюджетні та фактичні показники, відхилення та їх причини [12, с. 121]. Шляхом порівняння фактичних результатів з планованими можна виявити відхилення та вчасно прийняти коригувальні заходи для досягнення стратегічних цілей.

Бюджетування виявляється ключовим інструментом у стратегічному плануванні підприємств. Його роль полягає в тому, щоб не лише забезпечити ефективне управління фінансами та ресурсами, але й сприяти досягненню стратегічних цілей та максимізації конкурентних переваг. Шляхом установлення цільової орієнтації, управління ризиками та забезпечення гнучкості бюджетування допомагає підприємствам пристосовуватися до змін у середовищі та зберігати стійкість у непередбачуваних умовах. Впровадження ефективного

бюджетування відображається як важливий етап у реалізації стратегічного плану підприємства, сприяючи його успішному розвитку та досягненню поставлених цілей.

Стратегічний інвестиційний контролінг відіграє ключову роль у процесі бюджетування інвестиційних проектів, забезпечуючи узгодженість фінансового планування з довгостроковими цілями організації. Він виступає інтеграційною ланкою між стратегічним управлінням інвестиціями та оперативним розподілом ресурсів, що дозволяє:

1. *Оптимізувати бюджетне планування*, адже на етапі формування бюджету проекту стратегічний контролінг забезпечує аналіз альтернативних сценаріїв розподілу коштів.
2. *Контролювати виконання бюджету*. Система моніторингу в реальному часі дозволяє оперативно виявляти відхилення (наприклад, перевитрати або недофінансування) та коригувати ресурсні потоки.
3. *Синхронізувати капітальні витрати (CAPEX)*. Стратегічний контролінг інтегрує бюджет проекту в загальну систему управління інвестиціями.
4. *Адаптувати до змін*. Завдяки сценарному аналізу бюджет може швидко переглядатися при зміні зовнішніх умов (наприклад, коливання валютних курсів для міжнародних проектів).

Стратегічний інвестиційний контролінг як система управління ефективністю капіталовкладень орієнтований на досягнення стратегічних цілей компанії через оптимізацію ресурсного розподілу. Проте практична реалізація цих цілей відбувається на рівні окремих інвестиційних проектів, де ключову роль відіграють стадії життєвого циклу. Зокрема, саме на інвестиційній стадії формується основа для ефективного бюджетування, оскільки тут визначаються обсяги фінансування, джерела коштів та потенційні ризики, що впливають на подальшу ефективність усього проекту.

На інвестиційній стадії визначаються:

1. Основні бюджетні параметри:

- ✦ обсяги капітальних витрат (CAPEX);
- ✦ джерела фінансування (власний/позиковий капітал);
- ✦ графік освоєння коштів.

Помилки на цьому етапі призводять до нестачі фінансування або неефективного використання ресурсів.

2. *Оцінка ризиків та варіантів бюджетної оптимізації*. Інвестиційний аналіз (NPV, IRR, payback period) дозволяє вибрати оптимальний варіант реалізації проекту з урахуванням обмежень бюджету.

3. Вплив на подальші стадії життєвого циклу. Недостатнє бюджетне планування на початковій фазі призводить до:

- ✦ перевитрат на етапі експлуатації;
- ✦ затримок у реалізації;
- ✦ зниження очікуваної доходності.

4. Відповідність стратегічним цілям. Контролінг інвестиційної стадії дозволяє узгодити проєкт зі стратегією компанії, уникаючи розподілу ресурсів за неефективними напрямками.

Аналіз бюджетування на інвестиційній стадії є вирішальним, оскільки саме тут закладаються фінансові обмеження та потенціал майбутньої вартості проєкту. Стратегічний контролінг має забезпечити моніторинг цих процесів, щоб мінімізувати відхилення від плану вже на ранніх етапах.

Отримані в результаті бюджетування документи та процедури в процесі подальшої оптимізації виступають основою для процесу управління змінами з метою оптимального використання наявних ресурсів для досягнення поставлених інвестором цілей.

Таким чином, бюджетування проєкту виступає важливою компонентою стратегічного інвестиційного контролінгу та дозволяє оптимізувати процеси залучення та використання інвестиційних ресурсів з метою досягнення максимального ефекту від інвестиційної діяльності.

Стратегічний інвестиційний контролінг і бюджетування виступають ключовими інструментами управління інвестиційним проєктом, оскільки забезпечують цілісність фінансового планування, контроль за ресурсами та адаптацію управлінських рішень у динамічному середовищі. Бюджетування дозволяє структуровано визначити обсяги витрат, джерела фінансування та економічну ефективність проєкту, тоді як стратегічний контролінг виконує функції моніторингу, аналізу відхилень і коригування планів. У взаємодії ці інструменти сприяють досягненню цілей проєкту, зниженню ризиків і забезпеченню управлінської гнучкості на всіх етапах реалізації.

ВИСНОВКИ

Наукова новизна бюджетування на інвестиційному етапі полягає в його розгляді як частини динамічної системи стратегічного інвестиційного контролінгу, де фінансові інструменти поєднуються з методами стратегічного проєктного аналізу. Це відкриває напрямки для подальших досліджень у галузі адаптивного управління інвестиційними ресурсами.

Таким чином, інвестиційне бюджетування в системі стратегічного контролінгу виходить за рамки традиційного фінансового планування, трансформуючись в інструмент стратегічної адаптації.

У контексті сучасних наукових досліджень актуальними залишаються проблеми оптимізації тристоронньої взаємодії між бюджетуванням, ризик-менеджментом і стратегічним інвестиційним контролінгом, розробка гібридних бюджетних моделей для інноваційно-інвестиційних проєктів. Окреслені питання потребують додаткового поглибленого дослідження.

Це потребує подальшого наукового осмислення, особливо в контексті цифровізації управлінських процесів та нестабільності глобальних ринків. ■

БІБЛІОГРАФІЯ

1. Стасюк Б. Б. Обґрунтування управлінських рішень при виборі інвестиційних проєктів, фінансовий аспект. *Вісник Національного університету водного господарства та природокористування. Серія «Економічні науки»*. 2021. Вип. 3. С. 131–145.
DOI: <https://doi.org/10.31713/ve3202112>
2. Колодінська Я. Сучасні підходи до управління ІТ-проєктами та стартапами в умовах цифрової економіки. *Modeling the Development of the Economic Systems*. 2025. № 1. С. 322–331.
DOI: <https://doi.org/10.31891/mdes/2025-15-42>
3. Пронякін Є. Методичні засади та базовий інструментарій управління інвестиційними проєктами. *Вісник НТУ «ХП»*. Серія «Економічні науки». 2024. № 5. С. 49–53.
DOI: <https://doi.org/10.20998/2519-4461.2024.5.49>
4. Насад Н. В., Крискун І. М. Засади управління проєктами ІТ-компаній: методики та інструменти. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2025. № 1. С. 57–62.
DOI: <https://doi.org/10.31673/2415-8089.2025.015762>
5. Канова О. А. Адаптація підходів до оцінки інвестиційних проєктів в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2025. Вип. 72. С. 322–331.
DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-72-153>
6. Рудь О. Оцінка ефективності інвестиційних проєктів в умовах невизначеності: показники, підходи та методи. *Інтернаука. Серія «Економічні науки»*. 2025. № 1.
DOI: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2025-1-10663>
7. Собкова Н., Саїнчук Н. Роль фінансового контролю в забезпеченні успішності інвестиційних проєктів в складних умовах ринку. *Економічний аналіз*. 2024. Т. 34. № 2.
DOI: <https://doi.org/10.35774/econa2024.02.115>
8. Бутенко О. П., Чупир О. М. Організація бюджетування інвестиційних проєктів на підприємствах. *Підприємництво та інновації*. 2022. Вип. 24. С. 55–60.
DOI: <https://doi.org/10.32782/2415-3583/24.9>
9. Коробка С. В. Бюджетування як ключовий аспект контролінгу діяльності підприємства. *Проблеми*

сучасних трансформацій. Серія «Економіка та управління». 2024. № 12.

DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-12-04-02>

10. Нестеренко К. Бюджетування на підприємстві: що містить та як організувати. *Актив. Фінакадемія*: вебсайт. 2022. URL: <https://finacademy.net/ua/materials/article/osnovy-byudzhetrovaniya-na-predpriyatii>
11. Ткаченко А. М. Бюджетування – ефективний засіб попередження впливу кризових явищ. *Економічний вісник*. 2012. Вип. 3. С. 5–15. URL: <https://eir.zp.edu.ua/server/api/core/bitstreams/415a9fc1-26c3-4359-9afa-1884492d05fe/content>
12. Винниченко М. М. Система управління бюджетом. *Фінанси України. Серія «Економіка»*. 2009. № 6. С. 119–124.

REFERENCES

- Butenko, O. P., and Chupyr, O. M. "Orhanizatsiia biudzhetuвання investytsiinykh proiektiv na pidpriemstvakh" [Organization of Budgeting of Investment Projects in Enterprises]. *Pidpriemnytstvo ta innovatsii*, no. 24 (2022): 55-60.
DOI: <https://doi.org/10.32782/2415-3583/24.9>
- Kanova, O. A. "Adaptatsiia pidkhodiv do otsinky investytsiinykh proiektiv v umovakh voiennoho stanu" [Adaptation of Approaches to Investment Project Evaluation under Martial Law Conditions]. *Ekonomika ta suspilstvo*, no. 72 (2025): 322-331.
DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-72-153>
- Kolodinska, Ya. "Suchasni pidkhody do upravlinnia IT-proiektamy ta startapamy v umovakh tsyfrovoy ekonomiky" [Modern Approaches to the Management of it Projects and Startups under the Conditions of the Digital Economy]. *Modeling the Development of the Economic Systems*, no. 1 (2025): 322-331.
DOI: <https://doi.org/10.31891/mdes/2025-15-42>
- Korobka, S. V. "Biudzhetuвання yak kliuchovyi aspekt kontrolinhu diialnosti pidpriemstva" [Budgeting as a Key Aspect of Controlling Enterprise Activities]. *Problemy suchasnykh transformatsii. Serii «Ekonomika ta upravlinnia»*, no. 12 (2024).
DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-12-04-02>
- Nasad, N. V., and Kryskun, I. M. "Zasady upravlinnia proiektamy IT-kompanii: metodyky ta instrumenty"

[Principles of Project Management for IT Companies: Methods and Tools]. *Ekonomika. Menedzhment. Biznes*, no. 1 (2025): 57-62.

DOI: <https://doi.org/10.31673/2415-8089.2025.015762>

- Nesterenko, K. "Biudzhetuвання na pidpriemstvi: shcho mistyt ta yak orhanizuvaty" [Budgeting in an Enterprise: What It Contains and How to Organize It]. *Aktiv. Finakademii*: websait. 2022. <https://finacademy.net/ua/materials/article/osnovy-byudzhetrovaniya-na-predpriyatii>
- Proniakin, Ye. "Metodychni zasady ta bazovyi instrumentarii upravlinnia investytsiinykh proektamy" [Methodological Principles and Basic Tools for Investment Project Management]. *Visnyk NTU «KhPI»*. *Seriia «Ekonomichni nauky»*, no. 5 (2024): 49-53. DOI: <https://doi.org/10.20998/2519-4461.2024.5.49>
- Rud, O. "Otsinka efektyvnosti investytsiinykh proiektiv v umovakh nevyznachenosti: pokaznyky, pidkhody ta metody" [Evaluation of Investment Projects Efficiency under Uncertainty: Indicators, Approaches and Methods]. *Internauka. Serii «Ekonomichni nauky»*, no. 1 (2025).
DOI: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2025-1-10663>
- Sobkova, N., and Sainchuk, N. "Rol finansovoho kontroliu v zabezpechenni uspishnosti investytsiinykh proiektiv v skladnykh umovakh rynku" [The Role of Financial Control in Ensuring the Success of Investment Projects in Complex Market Conditions]. *Ekonomichniy analiz*, vol. 34, no. 2 (2024).
DOI: <https://doi.org/10.35774/econa2024.02.115>
- Stasiuk, B. B. "Obgruntuvannya upravlinskykh rishen pry vybori investytsiinykh proiektiv, finansovyi aspekt" [Justification of Management Decisions When Choosing Investment Projects, Financial Aspect]. *Visnyk Natsionalnoho universytetu vodnoho hospodarstva ta pryrodokorystuvannya. Serii «Ekonomichni nauky»*, no. 3 (2021): 131-145.
DOI: <https://doi.org/10.31713/ve3202112>
- Tkachenko, A. M. "Biudzhetuвання – efektyvnyi zasib poperedzhennia vplyvu kryzovykh yavysch" [Budgeting – an Effective Way of Preventing the Impact of the Crisis]. *Ekonomichniy visnyk*. 2012. <https://eir.zp.edu.ua/server/api/core/bitstreams/415a9fc1-26c3-4359-9afa-1884492d05fe/content>
- Vynnychenko, M. M. "Systema upravlinnia biudzhedom" [Budget Management System]. *Finansy Ukrainy. Serii «Ekonomika»*, no. 6 (2009): 119-124.