

DOI: <https://doi.org/10.37634/efp.2023.12.13>  
УДК 330.322

**Ніна Василівна ДОВГОПОЛ**

к.е.н., доцент, Харківський національний університет радіоелектроніки  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2438-0904>  
e-mail: [nina1991@i.ua](mailto:nina1991@i.ua)

**Наталія Володимирівна ІГУМЕНЦЕВА**

к.е.н., доцент, Харківський національний університет радіоелектроніки  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1928-4707>  
e-mail: [docent\\_igum@i.ua](mailto:docent_igum@i.ua)

**Олена Василівна ПЕРЕСАДА**

старший викладач, Харківський національний університет радіоелектроніки  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0388-975X>  
e-mail: [persada@i.ua](mailto:persada@i.ua)

**Вадим Іванович КРАСНОЦОК**

аспірант, Харківський національний університет радіоелектроніки  
ORCID: <https://orcid.org/0009-0007-5598-2805>  
e-mail: [vadim2013@i.ua](mailto:vadim2013@i.ua)

## ПАРАДИГМА МЕНЕДЖМЕНТУ ІНВЕСТИЦІЙНОГО ПРОЄКТУ: ВИКЛИКИ БЮДЖЕТУВАННЯ

У статті розглянуто методи управління бюджетом інвестиційного капіталу, які адаптує практики бюджетного управління та збільшує синергію з управлінням проектом, коригуючи розподіл ресурсів відповідно до обмежень та операційних ризиків бізнес-процесів. Метою статті є застосування системи бюджетування у менеджменті інвестиційного проекту. Як результат це заохочує гнучкість у вирішенні непередбачуваних ситуацій, зосередженість на стратегічній перспективі, швидкість управління бюджетом, економічно ефективно бюджетування, додану вартість для підприємства та заохочення до співпраці.

**Ключові слова:** інвестиційний проєкт, менеджмент, бюджетування, бізнес-процес, капітал

### ВСТУП

Підприємства регулярно застосовують управління проектами для досягнення унікальних результатів з обмеженими ресурсами в умовах критичних часових обмежень. У секторі обслуговування економіки (зокрема торгівлі) застосування управління проектами для досягнення цілей організації є ще більш поширеним.

Але відносно новою сферою зростання є застосування проєктів як способу здійснення стратегічних організаційних змін, таких як нові способи надання послуг, як правило, у поєднанні з новими програмними програмами та іншими вдосконаленими технологіями. Трансформаційні зміни на цьому рівні є головним кроком за рамки доставки результатів проєкту. Різниця полягає в тому, що набагато більше уваги спрямовано як на ініціацію проєкту, включаючи діловий випадок, а також стосовно застосування проєкту, що включає можливості клієнтів чи інших зацікавлених сторін. До того ж обсяг стратегічних трансформаційних проєктів часто передбачає динамічні збурення, що означає, що керівник проєкту та інші зацікавлені сторони повинні змінювати курс протягом усієї тривалості проєкту.

Л. Галько акцентувала, що збалансування складу інвестиційного портфелю відбувається в умовах наявних обмежень часу та бюджету за умови дотримання вимог ліквідності та законодавчих регуляторних норм; виділила напрями оперативного управління інвестиційною діяльністю підприємства, узагальнено етапи реалізації відібраних інвестиційних проєктів та підходи до реструктуризації складу фінансових активів інвестиційного портфелю підприємства [1].

В.Л. Дикань та Г.В. Обруч запропонували модель

управління реалізацією спільних інвестиційних проєктів підприємствами залізничного транспорту, яка якісно вирішує проблеми забезпечення ефективності реалізації спільних інвестиційних проєктів шляхом формування та реалізації попереджуючих управлінських дій, які враховують можливість виникнення негативних результатів від реалізації спільних інвестиційних проєктів [2].

О.П. Близнюк та О.М. Іванюта запропонували методичний інструментарій для експрес-оцінювання інвестиційної привабливості підприємств торгівлі в розрізі реальних і фінансових інвестицій за групами цільових критеріїв та системою ключових фінансових показників: рентабельності, окупності, стабільності та ризику інвестицій [3].

В.О. Янковий запропонував застосовувати в якості показника ступеня ефективності інвестиційного проєкту виключно критерій «модифікована внутрішня норма прибутку», що є повністю об'єктивним й універсальним і може служити базою для розрахунку індексу рентабельності. Виведено формулу функціонального зв'язку між величиною модифікованої внутрішньої норми прибутку й індексом рентабельності майбутнього виробничо-фінансового заходу компанії [4].

С.О. Кропельницька, З.М. Криховецька, В.В. Мацьків та І.І. Плєць констатували, що для ефективного управління ризиками інвестиційного проєкту необхідно застосовувати комплексний підхід, що включає в себе розроблення стратегії управління ризиками, визначення процедур контролю та моніторингу ризиків, застосування фінансових, гарантійних, страхових та діджитал інструментів тощо [5].

**МЕТА** статті – застосування системи бюджетування у менеджменті інвестиційного проєкту.

## МЕТОДИ ДОСЛІДЖЕННЯ

У дослідженні застосовано загальнонаукові та спеціальні методи: абстрагування; теоретичного узагальнення; системного аналізу; синтезу.

## РЕЗУЛЬТАТИ

У науковій літературі можна побачити кілька пропозицій стосовно зміни класичної системи бюджетування у проектному менеджменті, таких як безперервний бюджет, бюджет на основі активності (ABB) та бюджетування на нульову базу (ZBB) [6]. У будь-якому підході до бюджету є занепокоєння стосовно отримання інвестицій, які отримують економічну життєздатність. На етапі виконання бюджету все ще є можливість організації інвестицій за допомогою проєктів.

Проєкт – це тимчасове зусилля з прогресивним розробленням, що здійснюється для створення продукту, послуги чи унікального результату.

*Управління проєктами як мистецтво зустрічей або перевищення очікувань та потреб, що пов'язано з проєктом.* Компанії потрібні бізнес-методи, адекватні для керівництва, необхідного для роботи на нестабільних ринках. Серед наявних недоліків бюджетування можна відокремити ті, що пов'язані з нестабільністю бізнес-середовища (табл. 1). Так, обмеження можуть бути операційними або управлінськими, пов'язаними з організаційною політикою та культурою.

*Таблиця 1 – Критика класичного методу управління проєктами у системі бюджетування (побудовано авторами на основі даних [7, 8])*

Аспект	Характеристика
Організаційна поведінка	Людські ресурси, що беруть участь у проєкті, орієнтовані на встановлення реалістичного прогнозування (50% шансів на успіх) та песимістичного прогнозування (90% шансів на успіх). Консолідований проєкт отримує надзвичайні ситуації за статистичними критеріями варіацій між запропонованими реалістичними та песимістичними прогнозами.
Практика управління	Дають змогу корпоративному керівництву розуміти оцінки як інтервали, а не як фіксовану точку. Регулювання розміру часових лагів за участю дає змогу краще зрозуміти схильність компанії до ризику для кожного проєкту.
Розподіл ресурсів	Ресурси, спільні для кількох проєктів, розподіляються відповідно до критеріїв, які оцінюють вплив на керований пул проєктів. Невелика кількість стратегічних ресурсів розподіляється із застосуванням відносного пріоритету кожного проєкту. В рамках окремих проєктів керуються лише найпоширенішими ресурсами.
Непередбачені ресурси	Метод використовує непередбачені ресурси у формі статистично розрахованих показників. Кожен проєкт має запаси часу та грошей, які допомагають впоратися з непередбаченими змінами в розкладі проєкту.
Огляд прогнозу	Цілі проєкту визначаються в діапазонах інтервалів. Тому не всі відхилення потребують коригувальних дій. Навіть певний рівень важливих відхилень може статися без компромісу з обсягом або очікуваною вартістю та часовими інтервалами. Однак стосовно будь-яких змін в реалістичній проєкції, для більших чи менших часових ресурсів, необхідно повідомляти Загальне управління проєктом, яке виконає аналіз впливу та зміни.

Для визначення обмежень в організації потрібно зрозуміти, як організація працює як система. У бізнес-сфері функціонування компанії – це бачення бізнес-процесів, – наборів заходів, які створюють результати (продукти та послуги), цінність яких сприймається групами інтересів (зацікавленими сторонами).

Менеджери не бажають оцінок, вони бажають відповіді з точністю майбутніх результатів. Але в нестабільному бізнес-середовищі прогнози продажів не виконуються, виробничі потужності зменшуються через поломку обладнання, клієнти змінюють свою думку, постачальники ненадійні, керівництво може бути недисциплінованим, а робочі можуть створювати проблеми з компетентністю. Вплив детермінованих рішень у короткостроковій перспективі на загальний результат організації зменшується. Однак методи бюджетного управління не надають імовірнісного підходу, як це спостерігається у пропозиції методу критичного напрямку як засобу покращення управління проєктами в нестабільному бізнес-середовищі. Теоретичну основу, класи проблем, детально описано у табл. 2.

Для боротьби з неадекватною практикою у проєктах запропоновано метод критичних подій. Але якщо порівнювати логіку управління бюджетом з логікою управління проєктами, важливою відмінністю між темами є залежність між подіями виконання. Управління проєктом може визначити взаємозалежність критичних дій кожного проєкту (критичний шлях). Так, управління проєктом характеризується як зусилля з управління залежними змінними (проєктна діяльність).

У бюджетному менеджменті відомчі прогнози потреб в інвестиційному капіталі безпосередньо не пов'язані один з одним і являють собою пошук розподілу ресурсів незалежних зусиль, орієнтованих на стратегічні та локальні цілі сфер діяльності компанії. Навіть коли центральна адміністрація прагне визначити пріоритетність інвестицій, організація не розглядається як система взаємопов'язаних видів діяльності та оброблення інформації, що це призведе до покращень у системі. Цей підхід характеризує управління бюджетом як спробу управляти незалежними змінними (бюджети департаментів).

## ВИСНОВКИ

Вище керівництво зрозуміє ефективність інвестицій та отриману прибутковість, забезпечуючи безперервність підтримки бюджетного процесу. Серед учасників системи (керівників, менеджерів бюджету, менеджерів проєктів) буде створено середовище для співпраці, що сприятиме розвитку інновацій, навчання та ефективності. Організація покращує свої початкові умови, збільшуючи свою операційну гнучкість і операційну маневреність. Це збільшує його ймовірність успіху в досягненні своїх цілей і в протистоянні несприятливих або сприятливих умов зовнішнього ділового середовища.

Рекомендується, щоб кожен капітальну інвестицію організації було структуровано у формі проєктів, а метод винагороди менеджерів також повинен винагороджувати тих, хто досягає цілей з мінімальним використанням інвестиційних ресурсів. Якщо це можливо, менеджер повинен прагнути рівномірно повернути ресурси в інвестиційний капітал.

Нарешті це пропонується для майбутніх досліджень, спрямованих на виявлення інших бізнес-практик, які можуть виграти від цієї зміни парадигми.

Таблиця 2 – Методи, що застосовуються в управлінні проєктами та управлінні бюджетом (побудовано авторами на основі даних [7, 8])

Проблемний клас	Проблеми	Метод застосування
Ефективне довгострокове витрачання ресурсів	Як ефективно витратити ресурси на збільшення продажів або операційне вдосконалення в довгостроковій перспективі, але де нестабільність бізнес-середовища не сприймається належно і прагне прийняти детермінований підхід.	Управління проєктами
Ефективне витрачання довгострокових ресурсів організації в нестабільному бізнес-середовищі	Як реалізовувати проєкти у непостійних середовищах, де прийнято, що цілі та обмеження змінюються частіше, а засоби структуровано так, щоб мати справу з мінливістю.	Метод критичних подій
Управління оперативним бюджетом	Як правильно розподілити ресурси в короткостроковій перспективі зі зниженим впливом на бізнес-результати, але де нестабільність бізнес-середовища не приймається належно і прагне прийняти детермінований підхід.	Традиційний операційний бюджет, поза межами бюджетування (ВВО), безперервна бюджетна діяльність, бюджет (АВВ), нульове бюджетування (ZBB)
Управління бюджетом інвестиційного капіталу	Як керувати бюджетуванням інвестиційного капіталу у непостійних середовищах, де прийнято, що цілі та обмеження змінюються частіше, а засоби структуровано для боротьби з мінливістю.	Не знайдено жодного методу, безпосередньо пов'язаного з цією метою. Слід запропонувати конкретне середовище.

### Список використаних джерел

1. Галько Л. Інвестиційна діяльність підприємства: стратегія і тактика управління. *Економіка та суспільство*. 2021. № 31. URL: <http://www.economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/727>
2. Дикань В.Л., Обруч Г.В. Управління реалізацією спільних інвестиційних проєктів за участю підприємств залізничного транспорту в умовах цифровізації. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2020. № 69. С. 9–21. URL: <http://lib.kart.edu.ua/bitstream/123456789/3176/1/Dykan.pdf>
3. Близнюк О.П., Іванюта О.М. Підвищення інвестиційної привабливості торговельних підприємств у системі забезпечення їх інноваційного розвитку. *Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг*. 2021. № 1(33). С. 7–22. URL: <https://repo.btu.kharkov.ua/bitstream/123456789/3292/1/%2bpen.1.pdf>
4. Янковий В.О. Порівняльний аналіз важливіших економічних критеріїв інвестиційних проєктів компанії. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2021. № 2 (77). С. 125–141. URL: [https://journals.urau.ua/vsed\\_oneu/article/view/248643](https://journals.urau.ua/vsed_oneu/article/view/248643)
5. Крпельницька С.О., Криховецька З.М., Мацьків В.В., Пletz І.І. Проблемні аспекти управління ризиками інвестиційних та інфраструктурних проєктів відновлення України. *Актуальні проблеми розвитку економіки регіону*. 2023. № 19. С. 254–263. URL: <http://lib.pnu.edu.ua:8080/bitstream/123456789/17261/1/6920-Текст%20статті-20354-1-10-20230704.pdf>
6. Вергал К.Ю., Іщенко І.С. Оцінювання ризиків інвестиційного проєкту торговельних підприємств. *Економічний простір*. 2020. № 160. С. 44–50.
7. Микитюк Ю. Управління портфелем інноваційно-інвестиційних проєктів у житловому будівництві. *Вісник Тернопільського національного економічного університету*. 2019. № 1. С. 151–159.
8. Сосновська О.О., Деденко Л.В. Ризик-менеджмент як інструмент забезпечення стійкого функціонування підприємства в умовах невизначеності. *Європейський науковий журнал економічних та фінансових інновацій*. 2019. № 1(3). С. 70–79. URL: <https://www.journal.eae.com.ua/index.php/journal/article/view/64/52>

### References

1. Halko L. Investment activity of the enterprise: strategy and tactics of management. *Economics and society*. 2021. Vol. 1. URL: <http://www.economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/727> (in Ukrainian).
2. Dykan V.L., Oboryn H.V. Management of implementation of joint investment projects with the participation of railway enterprises in the conditions of digitalization. *Bulletin of the economy of transport and industry*. 2020. Vol. 69. pp. 9–21. URL: <http://lib.kart.edu.ua/bitstream/123456789/3176/1/Dykan.pdf> (in Ukrainian).
3. Blizniuk O.P., Ivaniuta O.M. Increasing the investment attractiveness of trade enterprises in the system of ensuring their innovative development. *Economic strategy and prospects for the development of trade and services*. 2021. Vol. 1(33). pp. 7–22. URL: <https://repo.btu.kharkov.ua/bitstream/123456789/3292/1/%2bpen.1.pdf> (in Ukrainian).
4. Yankov V.A. Comparative analysis of more important economic criteria for the company's investment projects. *Bulletin of socio-economic research*. 2021. Vol. 2 (77). pp. 125–141. URL: [https://journals.urau.ua/vsed\\_oneu/article/view/248643](https://journals.urau.ua/vsed_oneu/article/view/248643) (in Ukrainian).
5. Kropelnitska S.O., Krykhovetska Z.M., Matskiv V.V., Plets I.I. Problem aspects of management of investment and infrastructure projects of Ukraine's restoration. *Actual problems of development of economy of the region*. 2023. Vol. 19. pp. 254–263. URL: <http://lib.pnu.edu.ua:8080/bitstream/123456789/17261/1/6920-Текст%20статті-20354-1-10-20230704.pdf> (in Ukrainian).
6. Verhal K.Yu., Ishchenko I.S. Assessment of the risk of investment project of trading enterprises. *Economic space*. 2020. Vol. 160. pp. 44–50. (in Ukrainian).
7. Mykytiuk Yu. Management of portfolio of innovation and investment projects in housing construction. *Bulletin of Ternopil National Economic University*. 2019. Vol. 1. pp. 151–159. (in Ukrainian).
8. Sosnovskaya O.O., Dedenko L.V. Risk management as a tool for ensuring sustainable functioning of the enterprise in the face of uncertainty. *European Scientific Journal of Economic and Financial Innovation*. 2019. Vol. 1(3). pp. 70–79. URL: <https://www.journal.eae.com.ua/index.php/journal/article/view/64/52> (in Ukrainian).

**Nina DOVHOPOL**

PhD in Economics, Associate Professor, Kharkiv National University of Radio Electronics

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2438-0904>

e-mail: [nina1991@i.ua](mailto:nina1991@i.ua)

**Nataliia IHUMENTSEVA**

PhD in Economics, Associate Professor, Kharkiv National University of Radio Electronics

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1928-4707>

e-mail: [docent\\_igum@i.ua](mailto:docent_igum@i.ua)

**Olena PERESADA**

Senior lecturer, Kharkiv National University of Radio Electronics

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0388-975X>

e-mail: [persada@i.ua](mailto:persada@i.ua)

**Vadym KRASNOSHCHOK**

postgraduate student, Kharkiv National University of Radio Electronics

ORCID: <https://orcid.org/0009-0007-5598-2805>

e-mail: [vadim2013@i.ua](mailto:vadim2013@i.ua)

## INVESTMENT PROJECT MANAGEMENT PARADIGM: BUDGETING CHALLENGES

**Introduction.** The paper discusses methods of investment capital budget management, which adapts budget management practices and increases synergy with project management, adjusting the allocation of resources in accordance with the constraints and operational risks of business processes. Businesses regularly use project management to achieve unique results with limited resources under critical time constraints. In the service sector of the economy (in particular, trade), the use of project management to achieve organizational goals is even more common.

**The purpose of the paper** is the application of the budgeting system in the management of the investment project.

**Results.** As a result, it encourages flexibility in dealing with contingencies, focus on a strategic perspective, speed of budget management, cost-effective budgeting, added value to the enterprise and encouragement of collaboration. Thus, constraints can be operational or managerial, related to organizational politics and culture. To identify constraints in an organization, you must understand how the organization works as a system. In the business sphere, the functioning of the company is a vision of business processes. Business processes are sets of activities that create results (products and services) whose value is perceived by interest groups (stakeholders). The impact of deterministic decisions in the short term on the overall result of the organization decreases. However, budget management methods do not represent a probabilistic approach, as seen in the proposal of the critical path method as a means of improving project management in a volatile business environment.

**Conclusion.** It is recommended that each capital investment of the organization be structured in the form of projects, and the method of rewarding managers should also reward those who achieve goals with minimal use of investment resources. If possible, the manager should strive to evenly return resources to investment capital. Finally, it is suggested for future research to identify other business practices that can benefit from this paradigm shift.

**Keywords:** investment project, management, budgeting, business process, capital