

Тетяна В. Майорова¹, Наталя Д. Бабяк²

ФІНАНСОВИЙ КОНТРОЛІНГ КАПІТАЛЬНИХ ІНВЕСТИЦІЙ: ВИКЛИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ДЛЯ УКРАЇНСЬКИХ РЕАЛІЙ

Стаття присвячена дослідженню теоретико-методологічних та прикладних аспектів фінансового контролінгу капітальних інвестицій в умовах сучасних економічних викликів України. Обґрунтовано актуальність впровадження системи фінансового контролінгу для ефективного управління капітальними інвестиціями в період війни та повоєнного відновлення національної економіки. На основі аналізу статистичних даних виявлено взаємозв'язок між динамікою капітальних інвестицій та зростанням ВВП України, що підтверджує їх значущість як драйвера економічного розвитку. Ідентифіковано основні проблеми та фінансові ризики, які виникають на різних етапах інвестиційних проєктів, зокрема: непередбачені інвестиційні витрати, неефективне управління грошовими потоками, розширення масштабу проєкту (scope creep), відсутність належної комунікації зі стейкхолдерами. Розроблено концептуальну модель фінансового контролінгу капітальних інвестицій, що інтегрує стратегічні цілі, принципи, об'єкти, функції та інструменти контролінгу відповідно до специфіки кожного етапу інвестиційного проєкту — передінвестиційного, етапу освоєння капітальних вкладень та експлуатаційного етапу. Запропоновано комплекс заходів для адаптації в українських реаліях світових трендів фінансового контролінгу, зокрема цифровізації та автоматизації процесів, інтеграції ESG-критеріїв, впровадження Agile-підходів, використання предиктивної аналітики та інтеграції з корпоративними системами управління. Обґрунтовано, що системний фінансовий контролінг капітальних інвестицій сприяє забезпеченню фінансової стабільності бізнесу, зростанню ринкової капіталізації, підвищенню конкурентоспроможності підприємств, а на макрорівні — збільшенню податкових надходжень, створенню робочих місць та досягненню інших соціально-економічних вигод. Визначено перспективні напрями подальших досліджень, орієнтовані на розробку методології адаптивного фінансового контролінгу для умов високої невизначеності та ризиків.

Ключові слова: капітальні інвестиції; фінансовий контролінг; фінансування капітальних інвестицій; управління проєктами; інвестиційні ризики; економічне відновлення.

Табл. 2. Рис. 3. Літ. 19.

DOI: 10.32752/1993-6788-2025-1-283-251-264

Tetiana Mayorova, Nataliia Babiak

FINANCIAL CONTROLLING OF CAPITAL INVESTMENTS: CHALLENGES AND PERSPECTIVES FOR UKRAINIAN REALITIES

This article is devoted to the research of theoretical, methodological, and applied aspects of financial controlling of capital investments in the conditions of modern economic challenges in Ukraine. The relevance of implementing a financial controlling system for effective management of capital investments during the war and post-war recovery of the national economy is substantiated. Based on the analysis of statistical data, the relationship between the dynamics of capital investments and GDP growth in Ukraine has been identified, confirming their significance as a driver of economic development. The main problems and financial risks that arise at different stages of investment projects have been identified, including: unforeseen investment costs, ineffective cash flow management, scope creep, lack of proper communication with stakeholders. A conceptual

¹ Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman, Ukraine.

² Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman, Ukraine.

model of financial controlling of capital investments has been developed, integrating strategic goals, principles, objects, functions, and controlling tools according to the specifics of each stage of the investment project – pre-investment, capital expenditure development, and operational stages. A set of measures is proposed for adapting global financial controlling trends in Ukrainian realities, including digitalization and automation of processes, integration of ESG criteria, implementation of Agile approaches, use of predictive analytics, and integration with corporate management systems. It has been substantiated that systematic financial controlling of capital investments contributes to ensuring business financial stability, market capitalization growth, increasing enterprise competitiveness, and at the macro level – increasing tax revenues, creating jobs, and achieving other socio-economic benefits. Promising directions for further research have been identified, focused on developing a methodology for adaptive financial controlling for conditions of high uncertainty and risks.

Keywords: capital investments; financial controlling; financing of capital investments; project management; investment risks; economic recovery.

Peer-reviewed, approved and placed: 04.01.2025.

Постановка проблеми. Капітальні інвестиції є одним із найпотужніших драйверів економічного зростання й відновлення, особливо в періоди трансформаційних змін та викликів. В умовах сучасної України, що перебуває у стані війни, питання ефективного управління інвестиційними процесами та їх фінансовими аспектами набуває надзвичайної актуальності. Фінансовий контролінг капітальних інвестицій стає не просто інструментом управління, а критичним фактором виживання та розвитку бізнесу.

Статистичні дані свідчать про стрімке скорочення обсягів капітальних інвестицій в Україні з початком повномасштабної війни - у 2022 році їх обсяг знизився до 409,7 млрд грн проти 673,9 млрд грн у 2021 році [1]. Хоча 2023 рік демонструє певне відновлення (627,3 млрд грн), але в умовах зростаючої невизначеності та високих ризиків ці інвестиції потребують особливо ретельного фінансового контролю. Ефективний фінансовий контролінг дозволяє оптимізувати використання обмежених ресурсів, забезпечити їх цільове спрямування та досягти максимальної віддачі від інвестованого капіталу.

Актуальність теми підсилюється необхідністю відбудови зруйнованої інфраструктури України, модернізації виробничих потужностей та трансформації економіки відповідно до вимог майбутньої інтеграції до ЄС. За оцінками Світового банку [19], потреби України у відновленні становлять понад 400 млрд доларів США, що потребуватиме безпрецедентних за обсягом капітальних інвестицій. Ефективне використання цих коштів можливе лише за умови впровадження сучасних систем фінансового контролінгу.

Проблематика фінансового контролінгу капітальних інвестицій актуалізується також з огляду на зростаючу складність інвестиційних проєктів, їх інноваційність та технологічність. Дослідження McKinsey & Company [15] показують, що близько 70% великих інвестиційних проєктів перевищують заплановані бюджети в середньому на 45% та виходять за часові рамки на 7 місяців. В умовах України, де вартість капіталу є надзвичайно високою, а доступність фінансових ресурсів – обмеженою, такі відхилення можуть мати катастрофічні наслідки для бізнесу.

Сучасні тенденції у сфері управління бізнесом вказують на трансформацію фінансового контролінгу від традиційних функцій контролю до стратегічно орієнтованої системи підтримки управлінських рішень. Ця еволюція потребує теоретичного осмислення та практичної адаптації до реалій української економіки. Попри значну кількість наукових праць, присвячених фінансовому контролінгу, специфічні аспекти його застосування у сфері капітальних інвестицій залишаються недостатньо дослідженими, особливо в контексті високої невизначеності та ризиків.

Практична значущість даної тематики підкреслюється також підвищеними вимогами міжнародних донорів та інвесторів до прозорості, підзвітності та ефективності використання інвестиційних ресурсів. Впровадження сучасних систем фінансового контролінгу капітальних інвестицій стає необхідною умовою доступу до міжнародного фінансування для українських підприємств та організацій.

У контексті цифрової трансформації економіки актуалізується також питання впровадження інноваційних інструментів фінансового контролінгу, заснованих на використанні технологій великих даних, штучного інтелекту та блокчейну. Ці технології дозволяють суттєво підвищити ефективність моніторингу та контролю фінансових потоків, пов'язаних з капітальними інвестиціями, забезпечити їх прозорість та підзвітність.

Таким чином, дослідження теоретичних та прикладних аспектів фінансового контролінгу капітальних інвестицій є актуальним науковим завданням, що має вагоме значення для забезпечення стійкого економічного розвитку України в умовах повоєнного відновлення та європейської інтеграції.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Відомі зарубіжні вчені заклали фундаментальні основи фінансового контролінгу капітальних інвестицій: Р. Манн і Е. Майер [14] у праці "Контролінг для початківців" розробили інтегрований підхід, що поєднує планування, контроль та інформаційне забезпечення; Д. Хан [11] створив концепцію, яка приділяє особливу увагу стратегічному контролінгу та його ролі в забезпеченні конкурентоспроможності; П. Хорват [13] запропонував координаційно-навігаційну функцію контролінгу та розробив методологію, інтегровану з системою бюджетування; Х.Й. Фольмут [12] зосередився на інструментальній підтримці контролінгу та створив систему показників для своєчасного виявлення відхилень — їхні взаємодоповнюючі концепції сформували теоретико-методологічну базу для ефективного фінансового контролінгу інвестиційних проєктів, що широко використовується в міжнародній практиці.

Українські науковці зробили вагомий внесок у розвиток теорії фінансового контролінгу капітальних інвестицій: О.О. Терещенко [7] концептуалізував його як інтегровану підсистему управління з фокусом на оцінку ефективності проєктів та управління ризиками; І.О. Бланк [3] розробив методологічні підходи та систему індикаторів для моніторингу інвестицій; М.С. Пушкар [4] сформував комплексну систему показників ефективності та методичний інструментарій для їх аналізу; С.В. Івахненко [2] зосередився на автоматизації процесів контролінгу через впровадження

інформаційних систем, що підвищують оперативність та точність контролінгової інформації — разом ці дослідники створили цілісний теоретико-методологічний фундамент для ефективного управління капітальними інвестиціями в українському контексті.

Аналіз сучасних публікацій щодо фінансового контролінгу капітальних інвестицій демонструє багатовимірний підхід до цієї теми: ресурс Productive.io [18] фокусується на інтегрованому фінансовому управлінні проектами з акцентом на прогнозування грошових потоків та оперативний контроль бюджету; GFOA [9] пропонує структуровану методологію моніторингу та звітності капітальних проектів з розробкою систем раннього попередження та забезпечення прозорості; PM Study Circle [16] розвиває концепцію проектного контролінгу через застосування методології освоєного обсягу (Earned Value Management) та інтеграцію часових, ресурсних і вартісних аспектів; Asana [17] доповнює ці підходи практичними інструментами постійного моніторингу, візуалізації проектного прогресу та управління змінами — разом ці інформаційні ресурси формують комплексну базу для розвитку сучасних систем фінансового контролінгу капітальних інвестицій, що поєднують оперативний контроль із стратегічним управлінням та враховують різноманітні аспекти реалізації інвестиційних проектів.

Незважаючи на ґрунтовність аналізованих публікацій, вони демонструють суттєві прогалини у формуванні цілісної парадигми фінансового контролінгу капітальних інвестицій: відсутній комплексний підхід до інтеграції стратегічного та оперативного контролінгу; недостатньо висвітлено методологію оцінки довгострокової ефективності інвестицій з використанням сучасних фінансових моделей; обмежено розглянуто систему управління макроекономічними ризиками капітальних інвестицій (інфляція, валютні коливання, зміни вартості капіталу); бракує аналізу інноваційних цифрових інструментів фінансового контролінгу з використанням предиктивної аналітики та штучного інтелекту; недостатньо розкрито інтеграцію ESG-факторів у систему контролінгу; а також не сформовано методичний інструментарій для адаптивного фінансового контролінгу, що дозволяв би гнучко реагувати на зміни економічного середовища протягом усього життєвого циклу капітальних інвестицій.

Метою дослідження є розробка та обґрунтування комплексної теоретико-методологічної парадигми фінансового контролінгу капітальних інвестицій, що інтегрує стратегічні та оперативні аспекти управління, удосконалює інструментарій оцінки ефективності інвестиційних проектів, пропонує систему управління макроекономічними ризиками та адаптивні механізми прийняття рішень з урахуванням сучасних цифрових технологій, ESG-факторів та динамічних змін економічного середовища для забезпечення довгострокової рентабельності капітальних інвестицій в умовах внутрішньої нестабільності та зовнішніх загроз.

Основні результати дослідження. Необхідною умовою для відновлення та розвитку економіки України у період війни є капітальні інвестиції. Такі інвестиції сприятимуть відновити зруйновані війною інфраструктурні об'єкти, об'єкти промисловості, АПК та соціальної сфери. На жаль, процес

залучення та реалізації капітальних інвестицій в Україні суттєво загальмований війною з росією. Унаслідок цього різко скоротилися обсяги капітальних інвестицій в усіх сферах діяльності, знизився фінансовий потенціал державного бюджету для інвестиційних цілей, погіршився фінансовий стан підприємств, знизилась інвестиційна активність іноземних інвесторів в Україні. У процесі аналізу статистичних даних Державної служби статистики України щодо основних тенденцій розвитку інвестиційного процесу в Україні (табл. 1) нами було з'ясовано, що до 2021 року відбувалося зростання інвестиційної активності і лише з початком активних воєнних дій у 2022 році обсяги капітальних інвестицій стрімко скоротилися і з 2023 року почався процес відновлення, табл. 1.

Таблиця 1. Динаміка обсягів капітальних інвестицій та ВВП в Україні, млн. грн., складено авторами на підставі [1; 6]

Показники / Роки	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Капітальні інвестиції, млн. грн	326163,7	412812,7	526341,8	584448,6	508217	673899	409659	627280
Номінальний ВВП (в фактичних цінах), млн., грн.	2383182	2982920	3558706	3974564	4222026	5450849	5239114	6627961
Реальний ВВП (в цінах попереднього року), млн., грн	2034430	2445587	3083409	3675728	3827941	4367501	3883262	5529085

Така динаміка на інвестиційному ринку призвела до зниження індексу фізичного зростання ВВП, а отже і негативно вплинула на процеси відновлення і сталого розвитку економіки України. Залежність приросту ВВП від капітальних інвестицій подана на рис. 1.

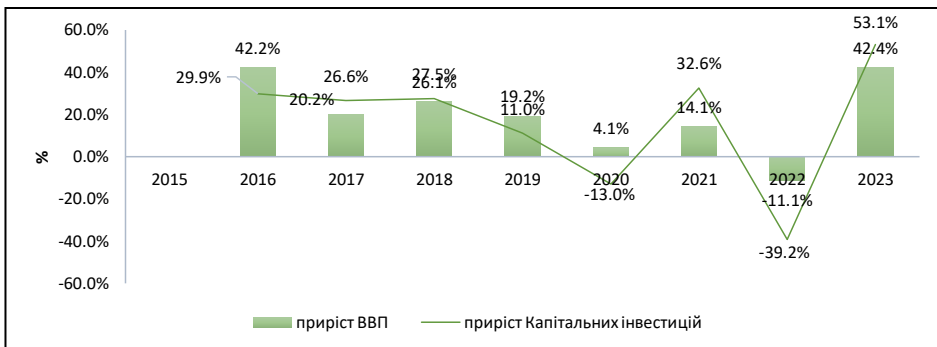


Рис. 1. Залежність приросту ВВП від приросту капітальних інвестицій, %, складено авторами на підставі [1]

Чималою мірою вповільнення інвестиційного процесу в Україні зумовлене особливостями реалізації проектів, що передбачають капітальні вкладення. Адже реалізація капітальної інвестиції передбачає високий ступінь ризику внаслідок дій різних факторів, серед яких зміна кон'юнктури ринку,

економічна ситуація, політичні рішення, непередбачені події, пов'язані, в тому числі, з військовими діями на території України. Висока ризикованість проєктів пов'язана також із внутрішніми факторами реалізації капітальних інвестицій. Міжнародними аналітиками, зокрема, у звіті Standish Group Chaos Report зазначено, що одними з найпоширеніших причин проблем із проєктами є: прорахунки у визначенні вартості проєкту (12,3%), зміна специфікацій або розповзання обсягу робіт за проєктом (11,8%), брак фінансових ресурсів (6,4%), нереалістичні очікування (5,9%) і нечіткі цілі (5,3%) [10]. Інші дослідники доводять, що ризик реалізації капітальних інвестицій найбільше залежить від фінансових факторів, кожен з яких має різний вплив на вартість проєкту, структуру джерел фінансування та його потенційні доходи у майбутньому [8].

У контексті здійснення проєктів, що включають капітальні інвестиції, динамічна природа ринкового середовища може зазнавати суттєвих трансформацій, які неминуче позначаються на вартості залучених інвестиційних ресурсів, балансі попиту та пропозиції, фінансовій стабільності проєктних партнерів та інших ключових параметрах, створюючи багатовимірний простір ризиків та можливостей для стратегічних інвестиційних рішень. З часом також можуть уточнюватись (змінюватись) потреби, заради яких було ініційовано проєкт. Крім того, успішність реалізації проєкту може опинитися під загрозою через низку факторів, зокрема: затримки у старті будівельних робіт; зміни в умовах фінансування; перебої з постачанням необхідної документації або обладнання; неефективне планування взаємозв'язків між етапами проєкту; непередбачені технічні проблеми (прорахунки); виникнення форс-мажорних обставин тощо. Більше того, усі ці фактори посилюються в умовах воєнного стану і можуть значно вплинути на строки, вартість та ефективність реалізації проєкту.

Серед найпоширеніших фінансових проблем, з якими стикаються команди під час планування та управління капітальними інвестиціями, варто виділити й такі:

- непередбачені інвестиційні витрати через неточне прогнозування витрат за проєктом;
- проблеми з управлінням грошовими потоками проєкту, що спричинене відсутністю контролю або нефаховими діями фінансових менеджерів;
- розширення масштабу або змісту проєкту, це явище у проєктному менеджменті ще називають *Scope Creep* (розповзання проєкту) — неконтрольоване розширення обсягу робіт за проєктом без відповідних змін у ресурсах, часі чи бюджеті, що може швидко підвищити вартість проєкту, якщо його не контролювати заздалегідь;
- відсутність чіткої комунікації зі стейкхолдерами проєкту, що призводить до зниження фінансової дисципліни, розбалансування у розрахунках, порушення термінів виконання робіт за проєктом і відповідно збільшення вартості.

Беручи до уваги вищезазначене, під час реалізації проєктів з капітальними інвестиціями важливо приділити особливу увагу правильному

вибору інструментів управління, особливо в фінансовій сфері. Управління фінансами проекту є складним завданням, оскільки потребує поєднання критичного мислення, аналітичних навичок та здатності швидко реагувати на зміни ринкового середовища і вирішувати фінансові проблеми. Команди повинні визначити ефективні методи управління фінансами, починаючи від вибору правильної стратегії фінансування проекту до фінансової звітності. Потім вони мають контролювати та коригувати реалізацію проекту, збалансовуючи структуру джерел фінансування та майбутні вигоди.

Для мінімізації фінансових ризиків у процесі управління проектами з капітальними інвестиціями ми рекомендуємо активно використовувати інструменти фінансового контролінгу. Об'єкти і завдання фінансового контролінгу змінюються залежно від стадії інвестиційного проекту (Рис. 2).

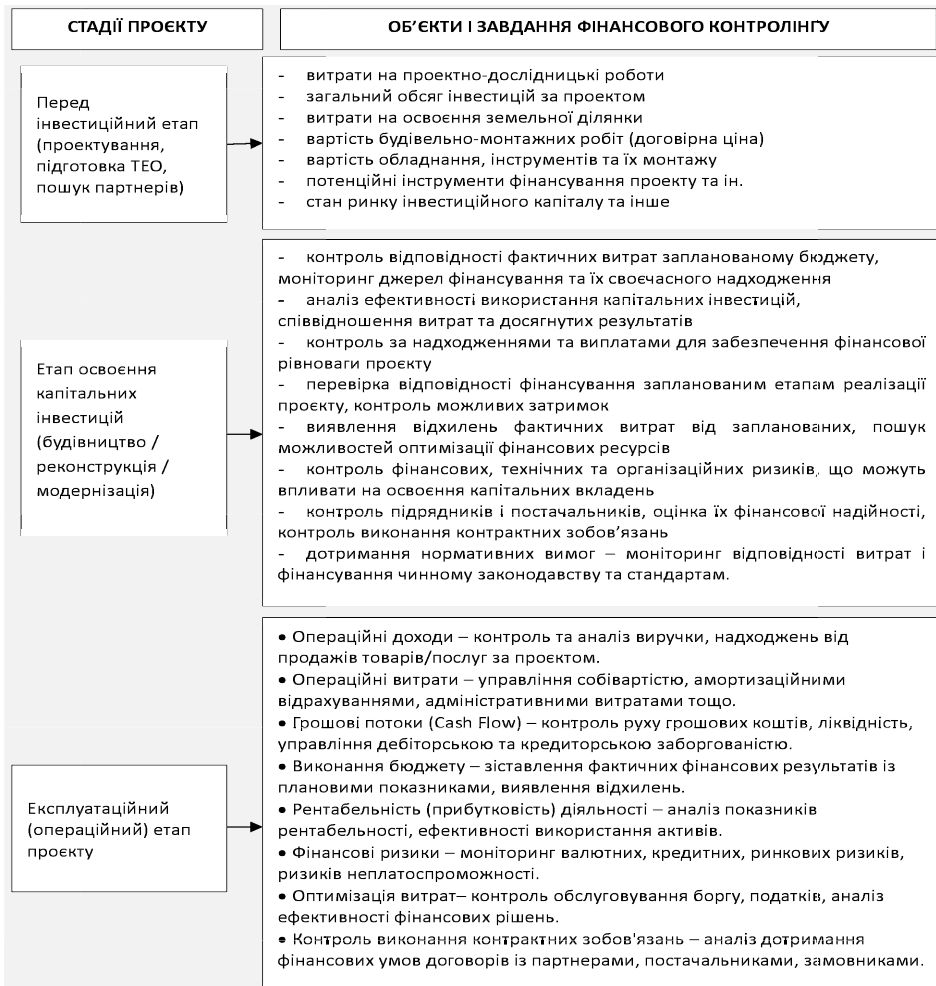


Рис. 2. Розподіл об'єктів фінансового контролінгу залежно від стадій проекту, розробка авторів

Зокрема, об'єктом фінансового контролінгу на передінвестиційному етапі реалізації проекту є аналіз та оцінка фінансових параметрів, які визначають доцільність і ефективність майбутніх капітальних інвестицій. Фінансовий контролінг на цьому етапі забезпечує прийняття обґрунтованих управлінських рішень щодо доцільності реалізації проекту. На етапі освоєння капітальних вкладень (створення капітальних активів, реконструкція, модернізація тощо) об'єктом фінансового контролінгу є управління використанням фінансових ресурсів для забезпечення ефективного та цільового інвестування. Фінансовий контролінг на цьому етапі допомагає мінімізувати перевитрати, забезпечити ефективне використання ресурсів та досягнення цілей проекту у встановлені строки. Об'єктами фінансового контролінгу на експлуатаційному (операційному) етапі проекту є діяльність бізнесу, створеного у процесі реалізації проекту його стабільність, ліквідність та рентабельність.

Виходячи з вищезазначеного, можемо виокремити ключові функції фінансового контролінгу капітальних інвестицій (табл. 2) і зробити висновок, що він відіграє ключову роль у забезпеченні ефективного управління капітальними інвестиціями, сприяючи досягненню стратегічних цілей підприємства.

Таблиця 2. Функції фінансового контролінгу капітальних інвестицій, розробка авторів

Функції фінансового контролінгу капітальних інвестицій	Опис функцій
Фінансове планування витрат за проектом	Визначення оптимальних обсягів капітальних інвестицій, джерел їх фінансування
Фінансовий моніторинг проекту	Контроль за використанням фінансових ресурсів та грошовими потоками проекту
Аналіз фінансових ризиків проекту	Виявлення та оцінка можливих фінансових ризиків, пов'язаних з капітальними інвестиціями, підбір оптимальних інструментів для їх мінімізації
Оптимізація капітальних витрат	Забезпечення ефективного використання фінансових ресурсів та скорочення необґрунтованих витрат
Контроль виконання фінансових зобов'язань за проектом	Перевірка відповідності освоєних капітальних інвестицій запланованим показникам
Оцінка ефективності капітальних інвестицій	Аналіз показників ефективності капітальних інвестицій та їх впливу на майбутній фінансовий стан та сталий розвиток підприємства

Функції фінансового контролінгу капітальних інвестицій дають можливість вирішувати завдання вимірювання, прогнозування та оцінки оперативної ситуації у фінансовій сфері проекту, у тому числі за досягнутими результатами, витратами часу, ресурсів та фінансів, аналізу та усунення причин відхилення від розробленого фінансового плану та його корекцію.

У цьому контексті важливим є те, що фінансовий контролінг у процесі реалізації капітальних інвестицій має носити системний характер, об'єднуючи в себе усі процеси, механізми та інструменти від планування до моніторингу та

коригування інвестиційних рішень. Іншими словами фінансовий контролінг капітальних інвестицій — це динамічна система управління та контролю за фінансовими ресурсами, що спрямовуються на реалізацію проєкту. Такий контролінг допомагає підприємствам ефективно розподіляти витрати, оцінювати ризики та забезпечувати рентабельність інвестицій. Концептуальні засади формування системи фінансового контролінгу капітальних інвестицій зображено на Рис. 3.

Стратегічна мета системи фінансового контролінгу капітальних інвестицій полягає у забезпеченні ефективного управління фінансовими ресурсами проєкту для досягнення його стратегічних і операційних цілей, включаючи контроль витрат, оцінку фінансових ризиків, оптимізацію використання коштів та підвищення фінансово-економічної ефективності капітальних інвестицій.

Надважливими у системі фінансового контролінгу є принципи, за якими мають відбуватися відповідні процеси, до них ми відносимо принцип стратегічної орієнтації, прозорості, відповідальності, адаптивності та гнучкості бюджетування та контролю фінансових витрат, ефективності, рентабельності та мінімізації фінансових ризиків [5]. Особливої уваги фінансові менеджери мають приділити вибору ефективних заходів та інструментів фінансового контролінгу, які дозволяють здійснювати: аналіз ситуації; дотримування плану виконання робіт за проєктом; визначення проблем та знаходження рішень щодо їх усунень; корекцію діяльності, заміну методів; зважені рішення про ефективне використання фінансових ресурсів; вимірювання прогресу у виконанні поставлених задач та досягненні стратегічних цілей проєкту.

Таким чином, фінансовий контролінг капітальних інвестицій — це система планування, контролю, аналізу і координації фінансової діяльності компанії з реалізації капітальних інвестицій. Дієвість цієї системи полягає у довгостроковому сталому результаті для бізнесу через їх фінансову стабільність, зростання ринкової капіталізації, розвитку конкурентоспроможності та експортного потенціалу, а для держави — збільшення податкових надходжень, створення робочих місць та інших соціальних та екологічних вигод.

Разом з тим, слід зазначити, що сучасні концепції розширюють традиційні рамки фінансового контролінгу, включаючи до нього не лише функції моніторингу та контролю, але й активного управління, координації та оптимізації інвестиційних процесів. Особливо важливим стає інтеграція контролінгу з цифровими технологіями та застосування предиктивних підходів до управління інвестиційними проєктами.

Спробуємо окреслити можливості застосування в українських реаліях світових трендів, а саме:

Цифровізація та автоматизація. Світова практика фінансового контролінгу капітальних інвестицій демонструє стрімкий перехід до цифрових платформ, що забезпечують інтегрований підхід до управління й інвестиційними процесами. Впровадження спеціалізованого програмного забезпечення дозволяє автоматизувати збір та обробку фінансових даних, що суттєво підвищує точність аналізу та швидкість прийняття рішень.

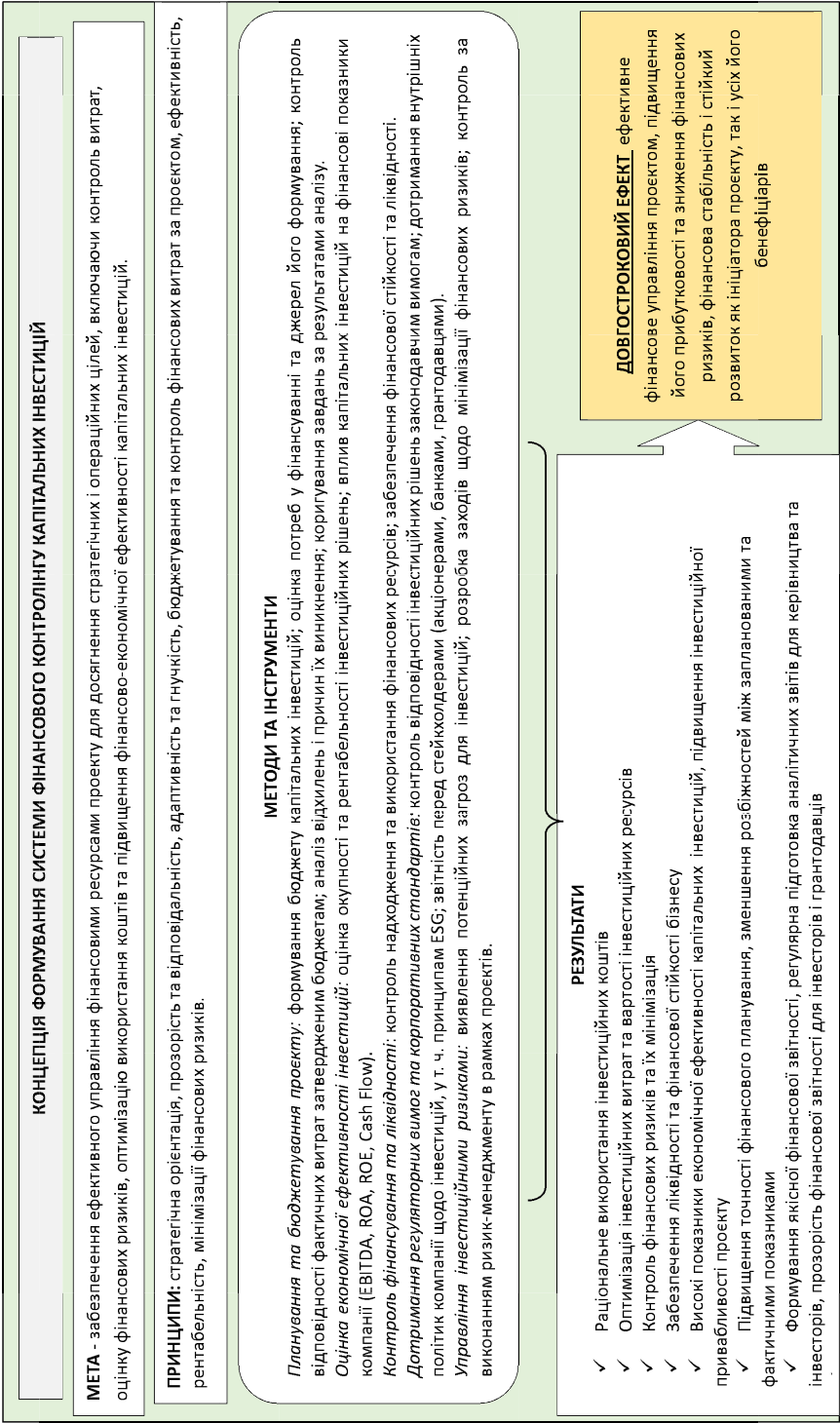


Рис. 3. Концепція формування системи фінансового контролю капітальних інвестицій, власна розробка авторів

В українських реаліях, незважаючи на обмеженість ресурсів, спостерігається зростання інтересу до цифрових рішень серед підприємств, які реалізують капітальні інвестиції. Перспективним напрямом є адаптація хмарних технологій, що дозволяють оптимізувати витрати на ІТ-інфраструктуру та забезпечити доступ до аналітичних інструментів контролінгу навіть для середніх підприємств. Водночас важливим завданням залишається підвищення цифрової грамотності фінансових фахівців.

Інтеграція ESG-факторів. Екологічні, соціальні та управлінські аспекти (ESG) стають невід'ємною складовою фінансового контролінгу капітальних інвестицій на міжнародному рівні. Інвестори та стейкхолдери все частіше вимагають врахування впливу проєктів на довкілля, соціум та відповідність стандартам корпоративного управління.

Для українських підприємств імплементація ESG-критеріїв у систему фінансового контролінгу створює перспективи залучення іноземних інвестицій та доступу до пільгового фінансування, особливо в контексті інтеграції до європейського економічного простору. Практичним механізмом може бути доповнення традиційної системи фінансової ефективності нефінансовими показниками стійкості, що дозволить всебічно оцінювати капітальні інвестиції.

Agile-підходи. Застосування гнучких методологій до фінансового контролінгу капітальних інвестицій трансформує підходи до планування та моніторингу. Замість жорстких довгострокових планів упроваджується ітеративний підхід із короткими циклами контролю та корегування.

В українському контексті, де економічне середовище характеризується високою волатильністю, Agile-методології дозволяють швидко адаптувати інвестиційні стратегії до змін ринкових умов. Ефективним інструментом може стати декомпозиція великих капітальних проєктів на менші, вимірювані етапи з регулярною переоцінкою пріоритетів та оптимізацією розподілу фінансових ресурсів.

Предиктивна аналітика. Використання передових методів аналізу даних для прогнозування проблем та попередження відхилень стає стандартом у міжнародній практиці фінансового контролінгу. Алгоритми машинного навчання дозволяють ідентифікувати потенційні ризики та моделювати різні сценарії реалізації інвестиційних проєктів.

Для українських підприємств впровадження предиктивної аналітики можливе через поетапний підхід – від базових статистичних моделей до більш складних інструментів. Особливо цінним є застосування предиктивних моделей для раннього виявлення ризиків перевищення бюджету та термінів реалізації капітальних інвестицій, що критично важливо в умовах обмеженості фінансових ресурсів.

Інтеграція з корпоративними системами управління. Сучасний фінансовий контролінг капітальних інвестицій функціонує не ізольовано, а як складова інтегрованої системи управління підприємством. Синхронізація з ERP-системами, системами управління проєктами та ризиками забезпечує комплексний підхід до прийняття інвестиційних рішень.

В українській практиці ця тенденція реалізується переважно на великих підприємствах, однак має потенціал для масштабування. Перспективним

напрямом є впровадження вертикальної інтеграції фінансового контролінгу — від стратегічного рівня до операційного, що дозволить забезпечити узгодженість капітальних інвестицій із довгостроковими цілями підприємства.

Імплементация зазначених світових тенденцій у практику українських підприємств потребує системного підходу з урахуванням національної специфіки бізнес-середовища, регуляторних вимог та доступності ресурсів. Поетапне впровадження інноваційних методів фінансового контролінгу капітальних інвестицій сприятиме підвищенню ефективності інвестиційних рішень та зміцненню конкурентоспроможності українських підприємств на глобальному ринку.

Висновки. Проведене дослідження підтверджує критичну важливість фінансового контролінгу капітальних інвестицій в умовах трансформаційних змін української економіки та воєнного стану та дає можливість зробити такі висновки:

1. Фінансовий контролінг капітальних інвестицій — це комплексна система управління інвестиційною діяльністю компанії, що дозволяє приймати обґрунтовані рішення, мінімізувати ризики та досягати стратегічних цілей. Він підвищує ефективність використання фінансових ресурсів, забезпечує прозорість інвестицій та сприяє досягненню максимальної результативності. У періоди політичної та економічної нестабільності фінансовий контролінг стає особливо важливим, дозволяючи адаптуватися до змін ринкових умов і забезпечуючи, що проєкти залишаються в межах бюджетних обмежень.

2. Розроблена концепція системи фінансового контролінгу капітальних інвестицій забезпечує комплексний підхід до управління інвестиційними процесами на всіх етапах реалізації проєктів: від передінвестиційної стадії до експлуатаційного етапу.

3. Встановлено, що ефективний фінансовий контролінг має базуватися на принципах стратегічної орієнтації, прозорості, адаптивності та мінімізації ризиків, інтегруючи функції планування, моніторингу, аналізу та оптимізації капітальних витрат. Особлива увага приділена необхідності впровадження інноваційних підходів, зокрема цифровізації процесів контролінгу, інтеграції ESG-факторів, застосування Agile-методологій та предиктивної аналітики.

4. Перспективними напрямками подальших досліджень визначено: розробку методології адаптивного фінансового контролінгу для високоризикового середовища воєнного стану; формування інтегрованої системи показників ефективності капітальних інвестицій з урахуванням ESG-критеріїв; дослідження можливостей впровадження технологій штучного інтелекту для предиктивного аналізу інвестиційних ризиків; розробку практичних механізмів синхронізації фінансового контролінгу з системами управління проєктами в умовах цифрової трансформації економіки. Особливої уваги заслуговує дослідження оптимальних моделей фінансового контролінгу для проєктів відбудови зруйнованої інфраструктури та модернізації виробництва, що реалізуються за рахунок міжнародної фінансової допомоги.

Практичне впровадження запропонованих підходів до фінансового контролінгу капітальних інвестицій сприятиме підвищенню їх ефективності, зниженню ризиків та забезпеченню сталого розвитку української економіки в складних умовах воєнного та поствоєнного відновлення.

1. Державна служба статистики України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/>
2. Івахненко С., Мелих О. Фінансовий контролінг: методи та інформаційні технології. К.: Знання, 2009. 319 с.
3. Інвестиційний менеджмент : Підручник / І.О. Бланк, Н.М. Гуляєва ; За ред. А.А. Мазаракі. К. : КНТЕУ, 2003. 398 с.
4. Пушкар М.С., Пушкар Р.М. Контролінг – інформаційна підсистема стратегічного менеджменту. Тернопіль : Карт-бланш, 2004. 370 с.
5. Ратушний С. М. Підходи до формування системи фінансового контролінгу та його структури. Економіка, управління та адміністрування. 2024. № 2. С. 171-182.
6. Ратушний С.М. Капітальні інвестиції як об'єкт фінансового контролінгу. Економіка, управління та адміністрування. 2024. вип. 3(109) (Вересень). С.105-117. [https://doi.org/10.26642/ema-2024-3\(109\)-105-117](https://doi.org/10.26642/ema-2024-3(109)-105-117).
7. Терещенко О. О., Гончаренко О. Е. Фінансовий контролінг процесу злиття та поглинання компаній в умовах геополітичних ризиків. Фінанси України. 2024. № 3. С. 75-94.
8. Antonio J. Monroy Antynl, Gema Sbez Rodriguez, Bngel Rodriguez Lypez. Financial risks in construction projects. African Journal of Business Management. Vol. 5(31), pp. 12325-12328,7 December, 2011. URL: https://www.researchgate.net/publication/266229691_Financial_risks_in_construction_projects
9. Capital Project Monitoring and Reporting. Government Finance Officers Association, n.d. Web. <https://www.gfoa.org/materials/capital-project-monitoring-and-reporting>.
10. Chaos Report – why this study about IT project management is so unique (2024), [Online] <https://thestory.is/en/journal/chaos-report/>
11. Hahn, Dieter. PuK. Planung und Kontrolle, Planungs- und Kontrollsysteme, Planungs- und Kontrollrechnung, Controllingkonzepte, 5. ьberarbeitete und erweiterte Auflage, Wiesbaden: Gabler Verlag.1996.
12. Hilmar J. Vollmuth. Controlling-Instrumente von A-Z. 31 ausgewdhlte Werkzeuge zur Unternehmenssteuerung. 2003.
13. Horvath P. Controlling. [13 Auflage]. Munchen, 2015. 848 p.
14. Mann R, Mayer E. Controlling For Beginners. Allied Publishers Pvt Ltd, 2000.
15. McKinsey & Company (2021). The art of project leadership: Delivering the world's largest projects. URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/operations/our-insights/the-art-of-project-leadership-delivering-the-worlds-largest-projects>
16. Project Controlling. PM Study Circle, n.d. Web. URL: <https://pmstudycircle.com/project-controlling/>
17. Project Controls: What They Are and Why They Matter. Asana, n.d. Web. URL: <https://asana.com/resources/project-controls>
18. Project Financial Management: The Basics. Productive.io, n.d. Web. URL: <https://productive.io/blog/project-financial-management/>.
19. World Bank Group (2023). Ukraine: Rapid Damage and Needs Assessment. URL: <https://www.worldbank.org/en/news/press-release/2023/03/23/ukraine-recovery-and-reconstruction-needs-estimated-411-billion>.

-
1. State Statistics Service of Ukraine. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/>
 2. Ivakhnenkov, S., & Melykh, O. (2009). Financial Controlling: Methods and Information Technologies. Kyiv: Znannia, 319 p.
 3. Blank, I.O., & Huliaieva, N.M. (2003). Investment Management: Textbook. A.A. Mazaraki (Ed.). Kyiv: KNTEU, 398 p.
 4. Pushkar, M.S., & Pushkar, R.M. (2004). Controlling - Information Subsystem of Strategic Management. Ternopil: Kart-blansh, 370 p.

5. Ratushnyi, S.M. (2024). Approaches to the Formation of a Financial Controlling System and Its Structure. *Economics, Management and Administration*, (2), 171-182.
6. Ratushnyi, S.M. (2024). Capital Investments as an Object of Financial Controlling. *Economics, Management and Administration*, 3(109) (September), 105-117. [https://doi.org/10.26642/ema-2024-3\(109\)-105-117](https://doi.org/10.26642/ema-2024-3(109)-105-117)
7. Tereshchenko, O.O., & Honcharenko, O.E. (2024). Financial Controlling of the Process of Mergers and Acquisitions of Companies in Conditions of Geopolitical Risks. *Finance of Ukraine*, (3), 75-94.
8. Antonio J. Monroy Antyn, Gema S6ez Rodr guez,  ngel Rodr guez Lypez (2011). Financial Risks in Construction Projects. *African Journal of Business Management*, 5(31), 12325-12328. URL: https://www.researchgate.net/publication/266229691_Financial_risks_in_construction_projects
9. Capital Project Monitoring and Reporting. Government Finance Officers Association, n.d. URL: <https://www.gfoa.org/materials/capital-project-monitoring-and-reporting>
10. Chaos Report – Why This Study About IT Project Management Is So Unique (2024). URL: <https://thestory.is/en/journal/chaos-report/>
11. Hahn, D. (1996). PuK. Planung und Kontrolle, Planungs- und Kontrollsysteme, Planungs- und Kontrollrechnung, Controllingkonzepte (5th revised and expanded ed.). Wiesbaden: Gabler Verlag.
12. Vollmuth, H.J. (2003). Controlling-Instrumente von A-Z. 31 ausgew hlte Werkzeuge zur Unternehmenssteuerung.
13. Horv th, P. (2015). Controlling (13th ed.). Munich, 848 p.
14. Mann, R., & Mayer, E. (2000). Controlling For Beginners. Allied Publishers Pvt Ltd.
15. McKinsey & Company (2021). The Art of Project Leadership: Delivering the World's Largest Projects. URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/operations/our-insights/the-art-of-project-leadership-delivering-the-worlds-largest-projects>
16. Project Controlling. PM Study Circle, n.d. URL: <https://pmstudycircle.com/project-controlling/>
17. Project Controls: What They Are and Why They Matter. Asana, n.d. URL: <https://asana.com/resources/project-controls>
18. Project Financial Management: The Basics. Productive.io, n.d. URL: <https://productive.io/blog/project-financial-management/>
19. World Bank Group (2023). Ukraine: Rapid Damage and Needs Assessment. URL: <https://www.worldbank.org/en/news/press-release/2023/03/23/ukraine-recovery-and-reconstruction-needs-estimated-411-billion>