

17. Hillier, B., & Hanson, J. (1984). The social logic of space. Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/CBO9780511597237>
18. abareen, Y., & Eizenberg, E. (2021). Theorizing urban social spaces and their interrelations. Planning Theory. <https://doi.org/10.1177/1473095220976942>
19. Horte, O. S., & Eisenman, T. S. (2020). Urban Greenways: A Systematic Review and Typology. Land, 9(2), 40. <https://doi.org/10.3390/land9020040>
20. Lynch, K. (1960). The image of the city. MIT Press.
21. Merriam-Webster. (2026, February 12). Recreation. <https://www.merriam-webster.com/dictionary/recreation>
22. Morse, W. C. (2020). Recreation as a social-ecological complex adaptive system. Sustainability. <https://doi.org/10.3390/su12030753>
23. Westerholt, R., & Levin-Keitel, M. (2025). Understanding the space–place nexus. Urban Research & Practice, 18(3), 343–348. <https://doi.org/10.1080/17535069.2025.2524861>
24. Space Syntax. (2026, February 12). What is Space Syntax? <https://spacesyntax.com/what-is-space-syntax/>
25. Space Syntax. (2026, February 12). The Space Syntax approach. <https://spacesyntax.com/the-space-syntax-approach/>
26. UN-Habitat. (2026, February 12). Public space. <https://unhabitat.org/topic/public-space>
27. UNWTO. (2026, February 12). Glossary of tourism terms. <https://www.unwto.org/glossary-tourism-terms>

Стаття надійшла до редакції 17.02.2026 р.

УДК 658.15:336.64
JEL Classification M41, G32, D24
DOI 10.33111/EE.2026.56.ShevchukN

Nataliia Shevchuk
Professor of the Department of
Business Economics and
Entrepreneurship
KNEU named after V. Hetman

Шевчук Наталія Валентинівна
професор кафедри
бізнес-економіки та підприємництва
КНЕУ ім. В. Гетьмана

ORCID: 0000-0001-6467-7748

БЮДЖЕТУВАННЯ В УМОВАХ ОБМЕЖЕНОСТІ ВИТРАТНОЇ ОРІЄНТАЦІЇ ТА НЕОБХІДНОСТІ ВРАХУВАННЯ ВИТРАТ НА КАПІТАЛ

АНОТАЦІЯ. У статті досліджено бюджетування як інструмент контролю в умовах обмеженості витратно-орієнтованого підходу та

зростання вимог до вартісної результативності діяльності підприємств. Встановлено, що існуючі підходи зосереджені на параметрах операційної діяльності та не враховують витрати на капітал як об'єкт планування і контролю, що зумовлює розрив між досягненням бюджетних показників і формуванням економічної вартості. Обґрунтовано необхідність розширення об'єкта бюджетування. Запропоновано підхід до інтеграції витрат на капітал у бюджетний процес, що забезпечує узгодження операційної ефективності з вартісною результативністю діяльності підприємства.

КЛЮЧОВІ СЛОВА. Бюджетування, контролінг, витрати на капітал, вартість капіталу, витрати, фінансово-економічні результати, ефективність діяльності.

BUDGETING UNDER THE CONSTRAINTS OF COST ORIENTATION AND THE NEED TO ACCOUNT FOR CAPITAL COSTS

ABSTRACT. The article examines budgeting as a tool of enterprise economic management under the constraints of a cost-oriented approach and the increasing importance of value-based concepts. It is established that most theoretical and applied approaches to budgeting focus on the planning and control of costs, revenues, and cash flows generated within operating activities. It is demonstrated that even the investment component, formalized in the form of capital expenditure budgets, is subsequently integrated into the system of operational indicators through depreciation and asset maintenance costs, which limits the ability to assess the efficiency of capital utilization as an independent object of management. It is substantiated that such a logic of budgeting does not ensure the consideration of capital costs, which determine the minimum required rate of return for enterprise activities. As a result, a gap arises between the achievement of budget targets and the creation of economic value, which reduces the analytical value of budgeting within the system of managerial decision-making.

The article proposes an approach to expanding the object of budgeting by integrating capital costs into the planning and control process. It is proven that the inclusion of relevant parameters allows the traditional system of budget indicators to be supplemented with an assessment of the enterprise's ability to generate returns sufficient to cover the cost of attracted financial resources. This contributes to the alignment of operational efficiency with value-based performance and enhances the validity of managerial decisions. The practical significance of the proposed approach lies in its applicability to the formation of internal planning systems at enterprises, particularly in the development of budgets oriented toward achieving target capital return indicators. The proposed provisions can be used to improve controlling tools and enhance the quality of analytical support for managerial decision-making. The obtained results provide a methodological basis for further development of budgeting toward the

integration of financial and managerial approaches to performance evaluation.

KEYWORDS. Budgeting, Controlling, Capital Costs, Cost of Capital, Costs, Financial and Economic Results, Performance Efficiency.

Вступ. Сучасний етап розвитку підприємств характеризується не стільки зростанням невизначеності як такої, скільки ускладненням логіки прийняття управлінських рішень в умовах багатофакторного впливу зовнішнього середовища. За таких умов особливого значення набувають інструменти економічного управління, здатні забезпечити узгодженість процесів планування, контролю та аналізу, а також інтеграцію різномірної управлінської інформації в єдину систему прийняття рішень. У такому контексті бюджетування традиційно розглядається як базовий інструмент управлінського обліку та водночас як один із ключових елементів системи контролінгу, що забезпечує координацію ресурсів, формування фінансових орієнтирів і контроль витрат.

Теоретичні засади бюджетування та його місце у системі контролінгу отримали розвиток у працях зарубіжних дослідників, зокрема С. Т. Horngren, R. S. Kaplan, D. P. Norton, де бюджетування інтерпретується як інструмент трансляції стратегічних цілей у параметри операційної діяльності підприємства. Водночас у межах німецької школи контролінгу (P. Horváth, H.-U. Küpper) обґрунтовано його роль як інтегрованої системи інформаційного забезпечення управління, що поєднує функції планування, контролю та аналізу на різних рівнях управління. Окремий напрям досліджень, що логічно доповнює розгляд бюджетування як інструменту контролінгу, формує вартісно-орієнтований підхід до управління підприємством, представлений у роботах A. Rappaport та B. Stewart. На відміну від традиційних підходів, зосереджених переважно на контролі витрат і досягненні планових показників, цей підхід акцентує увагу на здатності підприємства генерувати економічну вартість. В його межах ефективність управління діяльністю підприємства оцінюється з урахуванням витрат на капітал, що дозволяє розширити функціональне призначення бюджетування та інтегрувати його у систему контролінгу як інструмент не лише операційного контролю, але й забезпечення вартісної результативності діяльності підприємства.

У вітчизняній науковій літературі проблематика контролінгу та бюджетування розглядається у працях О. Бутнік-Сіверського, О. Кизенко, В. Верби, О. Гребешкової, І. Григораш, С. Коробки,

Л. Лігоненко, В. Лаврененко, А. Наливайка, О. Терещенка, О. Тур, Г. Швиданенко, ін. Зокрема, О. Бутнік-Сіверський, В. Верба, Л. Лігоненко, В. Лаврененко та І. Григораш розвивають концепцію контролінгу як інтегрованої системи інформаційно-аналітичної підтримки управління, акцентуючи увагу на його ролі у забезпеченні стратегічної узгодженості та координації управлінських рішень. О. Терещенко, І. Репіна та О. М. Гребешкова, в свою чергу, деталізують функціональне наповнення бюджетування, розглядаючи його як інструмент планування, контролю та оцінювання результатів діяльності, що формує інформаційну основу для прийняття управлінських рішень і забезпечує зв'язок між стратегічними цілями та операційною діяльністю підприємства. Важливий внесок у розвиток теоретико-методологічних засад стратегічного контролінгу зроблено О. Кизенко, яка розглядає контролінг як систему забезпечення стратегічної трансформації бізнесу та підкреслює роль бюджетування як елемента економічної моделі підприємства, що дозволяє структурувати витрати та посилювати взаємозв'язки між ключовими параметрами діяльності.

Разом із тим аналіз наукових підходів засвідчує, що у більшості досліджень бюджетування зберігає переважно витратну орієнтацію та розглядається як інструмент контролю використання ресурсів в аспекті переважно операційної діяльності підприємства. Водночас розвиток вартісно-орієнтованих концепцій управління актуалізує необхідність переосмислення ролі бюджетування у системі контролінгу з позицій забезпечення не лише операційної ефективності, але й здатності підприємства формувати економічну вартість. У зв'язку з цим виникає потреба у поглибленні теоретичних положень щодо взаємозв'язку бюджетування та контролінгу, а також у дослідженні можливостей розширення їх функціонального призначення в контексті врахування факторів невизначеності, ризику та вартісної результативності діяльності підприємства, що і визначає актуальність даного дослідження.

Постановка завдання. Попри наявність сформованої теоретико-методичної бази бюджетування як інструменту контролінгу, в сучасних дослідженнях зберігається методологічна невизначеність щодо повноти об'єкта економічного управління, який охоплюється бюджетним процесом. Переважна більшість підходів орієнтована на планування та контроль витрат, грошових потоків і фінансових результатів, що формуються у сфері операційної діяльності підприємства. При цьому навіть інвестиційна складова,

яка формалізується у вигляді бюджетів капіталовкладень надалі трансформується у витратні елементи через механізми амортизації та експлуатаційних витрат, втрачаючи статус самостійного об'єкта управління. Водночас в межах вартісно-орієнтованого підходу ефективність діяльності підприємства визначається не лише результатами операційної діяльності, але й здатністю покривати витрати на функціонуючий капітал. Це формує принципово іншу логіку оцінювання економічної результативності, де ключовим стає співвідношення між прибутком і вартістю використаних ресурсів капіталу. Однак зазначений аспект практично не інтегрований у систему бюджетування та контролінгу як об'єкт планування і контролю, що створює розрив між досягненням бюджетних показників і формуванням економічної вартості підприємства.

Таким чином, постає наукова проблема, що полягає у необхідності уточнення економічної сутності бюджетування як інструменту контролінгу та обґрунтування можливостей розширення його об'єкта за рахунок включення витрат на капітал у систему планування і контролю. Це, відповідно, потребує переосмислення функціонального призначення бюджетування у напрямку його трансформації з інструменту контролю витрат на спосіб забезпечення вартісної результативності діяльності підприємства. У такому контексті мета даної наукової статті може бути сформульована як обґрунтування обмеженості витратно-орієнтованого підходу до бюджетування в системі контролінгу та визначення напрямків інтеграції витрат на капітал у процес бюджетування як передумови узгодження операційної ефективності та вартісних економічних результатів діяльності підприємства.

Результати. В сучасних підходах до економічного управління підприємством бюджетування розглядається як інструмент, що забезпечує формалізацію процесів планування та контролю через систему взаємопов'язаних показників, які відображають параметри діяльності підприємства у вартісному вимірі [1–2]. В межах управлінського обліку бюджетування виконує функцію координації ресурсів і результатів, забезпечуючи узгодження стратегічних цілей із параметрами операційної діяльності, а в системі контролінгу виступає механізмом інтеграції інформації, необхідної для прийняття управлінських рішень [3–4]. Разом із тим аналіз теоретичних підходів дозволяє констатувати, що у більшості випадків бюджетування формується навколо витрат як базового об'єкта управління [1]. Це проявляється як у структурі бюджетів

(операційні бюджети витрат, бюджети доходів і витрат, бюджети руху грошових коштів), так і у логіці контролю, що орієнтована на виявлення відхилень фактичних показників від планових [2]. Така орієнтація визначає операційну природу бюджетування, в рамках якої ефективність діяльності підприємства інтерпретується передусім через призму раціональності використання ресурсів та досягнення запланованих фінансових результатів.

Особливого значення у цьому контексті набуває питання врахування капіталу в системі бюджетування. Формально інвестиційна діяльність відображається у вигляді бюджетів капіталовкладень, однак у подальшому її результати інтегруються в операційні показники через амортизаційні відрахування та витрати на обслуговування активів [1; 5]. Внаслідок цього капітал як економічна категорія, що визначає потенціал формування вартості, втрачає самостійне значення в системі бюджетування та зводиться до елементів витратної структури [1]. Така трансформація ускладнює можливість оцінювання ефективності використання капіталу як окремого об'єкта управління. Водночас в контексті контролінгу, як інтегрованої системи економічного управління підприємством, бюджетування покликане забезпечувати не лише контроль за використанням ресурсів, але й узгодження параметрів діяльності з цілями розвитку підприємства [3]. Це передбачає необхідність врахування не тільки операційних результатів, але й витрат на капітал, що використовується у процесі господарської діяльності. Таким чином, сформована у науковій літературі логіка бюджетування як інструменту контролінгу, з одного боку, забезпечує високий рівень формалізації процесів планування і контролю, а з іншого обмежує можливості оцінювання результативності діяльності підприємства через недостатню увагу до витрат на капітал. Це зумовлює невідповідність між досягненням запланованих бюджетних показників і реальним приростом економічної вартості підприємства, що актуалізує необхідність подальшого розвитку підходів до бюджетування у системі контролінгу.

Уточнення ролі капіталу в системі бюджетування потребує чіткості розмежування двох взаємопов'язаних, але економічно різних категорій, таких як вартість капіталу (Capital Value) та витрати на капітал (Capital Cost) [6–7]. Перша відображає сукупний обсяг ресурсів, залучених у господарську діяльність підприємства, і визначає потенціал формування доходу. Друга характеризує плату за використання цих ресурсів, що формується під впливом альтернативної дохідності та структури фінансування. Саме

витрати на капітал визначають мінімально необхідний рівень прибутковості, за якого використання ресурсів може вважатися економічно обґрунтованим. У системі бюджетування зазначені категорії представлені асиметрично. Якщо вартість капіталу опосередковано відображається через обсяги активів та інвестиційні параметри діяльності, то витрати на капітал не набувають статусу самостійного об'єкта планування та контролю. Внаслідок цього бюджетні показники формуються без урахування необхідності компенсації ціни залучених фінансових ресурсів, що унеможливує повноцінне оцінювання економічної ефективності діяльності підприємства.

Інтеграція витрат на капітал у систему бюджетування змінює логіку інтерпретації економічних результатів діяльності [7–8]. За таких умов оцінювання ефективності виходить за межі зіставлення фактичних і планових значень та передбачає аналіз здатності підприємства забезпечити дохідність, достатню для покриття витрат використаного капіталу. Це означає, що бюджетування має бути доповнене індикаторами, які відображають взаємозв'язок між фінансово-економічними результатами та параметрами фінансування, зокрема через врахування нормативної дохідності капіталу в процесі планування. З методологічної точки зору це передбачає розширення об'єкта бюджетування та трансформацію функцій контролінгу. Контроль має здійснюватися не лише щодо використання ресурсів, але й щодо ефективності їх залучення та відтворення, що потребує включення витрат на капітал у систему ключових контрольних параметрів. Такий підхід дозволяє узгодити показники операційної діяльності з вимогами вартісної результативності та забезпечує більш адекватне відображення економічних наслідків управлінських рішень. Отже, включення витрат на капітал у процес бюджетування створює передумови для переходу від витратно-орієнтованої до вартісно-орієнтованої логіки економічного управління, в аспекті якої досягнення бюджетних параметрів розглядається не як самодостатня ціль, а як умова формування економічної вартості підприємства.

Висновки. Проведене дослідження дозволило уточнити місце бюджетування у системі економічного управління підприємством та виявити внутрішні обмеження його застосування в контексті сучасних підходів до дослідження контролінгу. Узагальнення теоретичних положень показало, що сформована практика бюджетування забезпечує високий рівень формалізації процесів планування та контролю, проте її функціональне наповнення залишається переважно орієнтованим на параметри операційної ді-

яльності. Така орієнтація зумовлює концентрацію управлінської уваги на досягненні фінансових показників, які відображають результат використання ресурсів, але не повною мірою враховують умови їх залучення. Встановлено, що в контексті класичних підходів капітал не розглядається як самостійний об'єкт економічного управління у процесі бюджетування. Його участь у формуванні результатів діяльності опосередковується через фінансові та витратні показники, що не дозволяє оцінити ефективність його використання з позицій альтернативної доходності. Це створює ситуацію, за якої досягнення планових параметрів діяльності не гарантує забезпечення економічно обґрунтованого рівня результативності, оскільки поза межами аналітичного поля залишаються витрати, пов'язані із залученням ресурсів для фінансування діяльності.

У статті обґрунтовано необхідність розширення об'єкта бюджетування шляхом включення витрат на капітал як окремого елемента системи планування і контролю. Такий підхід дозволяє сформулювати додатковий рівень аналітичного оцінювання, в аспекті якого результати діяльності співвідносяться не лише з обсягами використаних ресурсів, але й з умовами їх фінансування, перш за все, ціни залучення. Введення відповідних параметрів у бюджетний процес забезпечує можливість зіставлення фактичної доходності капіталу підприємства з нормативними вимогами до ефективності використання капіталу. Доведено, що інтеграція витрат на капітал у систему бюджетування змінює характер функціонування контролінгу як підсистеми економічного управління. У такому випадку контроль набуває більш комплексного змісту, поєднуючи оцінювання результатів операційної діяльності з аналізом ефективності фінансової структури капіталу. Це створює передумови для формування більш збалансованої системи управлінських рішень, де враховуються як короткострокові результати, так і довгострокові наслідки використання ресурсів капіталу.

Запропонований підхід дозволяє узгодити інструментарій бюджетування з положеннями вартісно-орієнтованого управління без порушення його функціональної цілісності. Його реалізація не потребує відмови від традиційних бюджетних процедур, але передбачає їх доповнення показниками, що відображають параметри капіталу та його вартості. Це забезпечує можливість інтеграції різних рівнів економічного аналізу в єдину інформаційно-аналітичну систему підприємства. Разом із тим отримані результати окреслюють низку напрямків подальших досліджень. Зок-

рема, потребує додаткового обґрунтування методичний інструментарій визначення витрат на капітал у контексті бюджетного процесу з урахуванням галузевих особливостей діяльності підприємств. Актуальним є також питання адаптації системи бюджетування до різних моделей фінансування, що передбачає варіативність підходів до оцінювання ефективності використання ресурсів залежно від структури капіталу. Перспективним напрямком досліджень також є розробка підходів до інтеграції показників, що характеризують витрати на капітал, у систему контролінгу на рівні ключових показників ефективності, а також формування відповідних механізмів їх використання у процесах планування, аналізу та прийняття управлінських рішень. Особливої уваги потребує питання узгодження короткострокових бюджетних орієнтирів із довгостроковими цілями розвитку підприємства, що відкриває можливість для подальшого розвитку концепції бюджетування у контексті забезпечення стійкого економічного зростання. Таким чином, результати дослідження підтверджують доцільність перегляду підходів до бюджетування у системі контролінгу та створюють методологічне підґрунтя для його розвитку в аспекті підвищення здатності підприємства формувати економічну вартість у довгостроковій перспективі.

Література

1. Drury C. Management and Cost Accounting. 10th ed. Cengage Learning, 2018. 960 p.
2. Horngren C. T., Datar S. M., Rajan M. V. Cost Accounting: A Managerial Emphasis. 15th ed. Pearson Education, 2015. 912 p.
3. Horváth P. Controlling. 12th ed. München: Verlag Franz Vahlen, 2011. 832 p.
4. Kaplan R. S., Norton D. P. The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action. Boston: Harvard Business School Press, 1996. 322 p.
5. Brealey R. A., Myers S. C., Allen F. Principles of Corporate Finance. 12th ed. New York: McGraw-Hill Education, 2017. 992 p.
6. Rappaport A. Creating Shareholder Value: A Guide for Managers and Investors. 2nd ed. New York: The Free Press, 1998. 224 p.
7. Stewart G. B. The Quest for Value: A Guide for Senior Managers. New York: Harper Business, 1991. 800 p.
8. Kaplan R. S., Norton D. P. Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes. Boston: Harvard Business School Press, 2004. 454 p.

References

1. Drury, C. (2018). *Management and cost accounting* (10th ed.). Cengage Learning. 960 p. [in English]
2. Horngren, C. T., Datar, S. M., & Rajan, M. V. (2015). *Cost accounting: A managerial emphasis* (15th ed.). Pearson Education. 912 p. [in English]
3. Horváth, P. (2011). *Controlling* (12th ed.). München: Verlag Franz Vahlen. 832 p. [in English]
4. Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The balanced scorecard: Translating strategy into action*. Boston: Harvard Business School Press. 322 p. [in English]
5. Brealey, R. A., Myers, S. C., & Allen, F. (2017). *Principles of corporate finance* (12th ed.). New York: McGraw-Hill Education. 992 p. [in English]
6. Rappaport, A. (1998). *Creating shareholder value: A guide for managers and investors* (2nd ed.). New York: The Free Press. 224 p. [in English]
7. Stewart, G. B. (1991). *The quest for value: A guide for senior managers*. New York: Harper Business. 800 p. [in English]
8. Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2004). *Strategy maps: Converting intangible assets into tangible outcomes*. Boston: Harvard Business School Press. 454 p. [in English]

Стаття надійшла до редакції 30.03.2026 р.