

УДК 657.1:005.21:336.7

DOI <https://doi.org/10.32782/2312-7872.3.2026.19>**Онищенко Оксана Володимирівна**кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри обліку і фінансів,Кременчуцький національний університет
імені Михайла ОстроградськогоORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3272-9755>**Дружиніна Вікторія Валеріївна**

доктор економічних наук, професор,

професор кафедри менеджменту і маркетингу,
Кременчуцький національний університет

імені Михайла Остроградського

ORCID: <https://orcid.org/0000-0000-0001-8776-1408>**Сакун Леся Миколаївна**

кандидат економічних наук, доцент,

доцент кафедри менеджменту і маркетингу,
Кременчуцький національний університет

імені Михайла Остроградського

ORCID: <https://orcid.org/0000-0000-0001-5113-4154>**Ковальов Володимир Володимирович**

магістрант,

Кременчуцький національний університет
імені Михайла ОстроградськогоORCID: <https://orcid.org/0000-0009-0005-3138-0741>

ОПТИМІЗАЦІЯ ПРОЦЕСІВ ФАНДРАЙЗИНГУ ТА ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ НА ЗАСАДАХ УПРАВЛІНСЬКОГО ОБЛІКУ

Анотація. У статті розвинуто теоретико-методичні та прикладні засади оптимізації процесів фандрайзингу та інвестиційної діяльності на основі інструментарію управлінського обліку та запропоновано комплексну модель їх інформаційного забезпечення й управлінського супроводу. Актуальність дослідження зумовлена необхідністю переходу від фрагментарного фінансового супроводу процесів залучення і використання капіталу до інтегрованої системи управлінської інформації, здатної забезпечувати обґрунтування рішень щодо вартості залучення ресурсів, їх використання та результативності. Обґрунтовано, що традиційний підхід до обліку фандрайзингових та інвестиційних операцій не завжди забезпечує необхідну деталізацію витрат на залучення фінансування, повне врахування вартості трудових ресурсів, оперативне прогнозування руху грошових коштів і системний контроль цільового використання залучених коштів. У статті сформовано підхід до адаптації управлінського обліку до специфіки фандрайзингових та інвестиційних процесів. Запропонована модель оптимізації охоплює п'ять взаємопов'язаних етапів: формування інформаційної бази, планування та бюджетування, управління залученими ресурсами, оцінювання результатів, а також використання отриманого досвіду для подальшого фінансування. Наукова новизна дослідження полягає в інтеграції інструментів управлінського обліку, бюджетування, контролю грошових потоків та оцінювання результативності в єдину модель оптимізації фандрайзингової та інвестиційної діяльності, що дає змогу пов'язати процес залучення фінансових ресурсів із витратами, ресурсомісткістю, ризиками та отриманим економічним ефектом. Практичне значення результатів полягає у можливості використання запропонованого підходу для підвищення прозорості структури витрат, контролю ліквідності, виявлення нерезультативних каналів залучення ресурсів, обґрунтування фінансових рішень та посилення контролю за цільовим використанням коштів. Запропонована модель формує замкнений управлінський цикл, у якому результати оцінювання використовуються для коригування подальшого планування, фінансування та використання ресурсів.

Ключові слова: управлінський облік; фандрайзинг; інвестиційна діяльність; оптимізація; бюджетування; управління витратами; грошові потоки; фінансові ресурси; оцінювання результативності; управлінські рішення.

Постановка проблеми. В умовах обмежених фінансових ресурсів та зростання конкуренції за грантове, донорське й інвестиційне фінансування ефективність залучення капіталу набуває стратегічного значення. Для бізнесу, неприбуткових організацій, стартапів і проєктних структур зовнішнє фінансування перетворюється на постійний управлінський процес, що потребує планування, контролю та оцінювання результатів.

Традиційно фандрайзинг зводиться до комунікацій із донорами, підготовки заявок і переговорів, а інвестиційна діяльність – до аналізу вартості капіталу, дохідності та ризиків. Однак такий підхід не враховує внутрішню вартість самого процесу залучення ресурсів. Оптимізація фандрайзингу та інвестиційної діяльності на основі управлінського обліку передбачає створення системи збору й аналізу даних, що забезпечує обґрунтовані рішення щодо джерел фінансування та раціональний розподіл капіталу між центрами відповідальності й конкретними проєктами.

На противагу цьому, традиційний фінансовий облік фіксує господарські операції лише постфактум, через що він є недієвим для оперативного та стратегічного управління фандрайзинговими кампаніями. На практиці це призводить до трьох типових системних розривів:

1. Змішування операційних витрат із витратами на залучення капіталу, що унеможлиблює визначення собівартості кампаній.
2. Касові розриви через траншевий характер надходжень, які не збігаються з регулярними операційними зобов'язаннями.
3. Ігнорування вартості часу ключового персоналу, що викривляє оцінку окупності залучених коштів.

Саме тому управлінський облік доцільно розглядати не як суто ретроспективний інструмент контролю витрат, а як комплексну інформаційно-аналітичну систему, що забезпечує наскрізний взаємозв'язок між витратами на залучення ресурсів, структурою джерел фінансування, умовами їх отримання, синхронізацією грошових потоків, результативністю кінцевого використання капіталу та конкретними центрами відповідальності. У цьому контексті особливої актуальності набуває розробка та впровадження прикладного методичного інструментарію управлінського обліку, максимально адаптованого до специфіки, циклічності та ризиків фандрайзингових й інвестиційних процесів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика управління фінансовими ресурсами, інвестиційного планування, вартості капіталу та забезпечення фінансової стійкості організацій представлена у сучасних зарубіжних дослідженнях різними взаємопов'язаними напрямками.

У дослідженні Addico N. L., Amewu G. та Owusu-Ansah A. [1] автори акцентують увагу на використанні кількісних методів оцінювання інвестиційних альтернатив, що дозволяють підвищити обґрунтованість рішень щодо розподілу фінансових ресурсів. Зазначений підхід є важливим для формування системи управлінського обліку інвестиційних проєктів, оскільки передбачає зіставлення очікуваних результатів із ресурсами, необхідними для їх реалізації.

Питання трансформації управлінського обліку під впливом технологічних змін досліджували Dai J. та Vasarhelyi M. A. [2], які розглядають перспективи розвитку управлінського обліку та його адаптації до нових умов функціонування бізнесу через зміни інформаційного забезпечення управління, автоматизацію обліково-аналітичних процесів та розширення можливостей використання даних для прийняття управлінських рішень.

Diedrich R., Dierkes S. та Gröger H.-C. [3] досліджували проблематику вартості капіталу та її врахування під час прийняття фінансових рішень. Їхній підхід акцентує увагу на необхідності коректного визначення параметрів вартості фінансування, що має безпосереднє значення для оцінювання економічної доцільності залучення різних джерел капіталу. Питання взаємозв'язку фінансових рішень із реальними умовами функціонування підприємств розглядав Graham J. R. [4], який звертає увагу на необхідність врахування практичних аспектів корпоративних фінансів під час формування фінансової політики та прийняття управлінських рішень. Такий підхід підтверджує доцільність переходу від формального аналізу обсягів фінансування до комплексного оцінювання умов його залучення, вартості та очікуваних результатів.

Окремий напрям досліджень становить проблематика залучення ресурсів через краудфандингові та донорські механізми. Kim S. [5] аналізує фактори, які впливають на переконливість проєктів, що фінансуються на основі пожертв, та визначає характеристики, здатні підвищувати готовність донорів підтримувати відповідні ініціативи. У свою чергу, Salido-Andres N., Rey-Garcia M., Alvarez-Gonzalez L. I. та Vazquez-Casielles R. [10] досліджують чинники успішності онлайн-кампаній зі збору пожертв і показують значення характеристик кампанії для досягнення необхідного рівня фінансування. Результати цих досліджень створюють підґрунтя для оцінювання результативності окремих каналів фандрайзингу та формування відповідних показників їх ефективності.

Проблема фінансової стійкості організацій, що значною мірою залежать від зовнішнього фінансування, розглядається у дослідженні Mohamed A. I. та Makogi D. [7], присвяченому стратегічним фінансовим практикам і сталості фінансування неприбуткових організацій. Автори акцентують увагу на значенні системного фінансового управління для забезпечення стабільності ресурсної бази організацій. Доповнюють цей напрям Ye S. та Gong X. [11], які досліджують фактори фінансової стійкості неприбуткових організацій та взаємозв'язок між поточним фінансуванням і можливістю забезпечення ресурсів у майбутньому. Зазначені положення актуалізують необхідність не лише контролювати обсяг залучених коштів, а й оцінювати перспективність окремих джерел фінансування та можливість їх повторного використання.

Важливе значення для розвитку інформаційного забезпечення управлінських рішень має дослідження Zhuk V., Bezdushna Y. та Mykul'skyi V. [12], у якому розглядаються актуальність і перспективи управлінського обліку в умовах цифровізації управління. Автори акцентують увагу на зміні ролі управлінського обліку під впливом цифрових технологій та необхідності його адаптації до сучасних потреб менеджменту.

Проблематика оцінювання інвестиційних рішень також розкривається у праці Miller R. A. [6], де досліджуються фактори невизначеності під час бюджетування капіталу та оцінювання інвестиційних проєктів. Автор підкреслює необхідність урахування ризиків і невизначеності під час використання показників, заснованих на прогностичних грошових потоках, що обґрунтовує доцільність застосування сценарного підходу та ризик-коригованого прогнозування у системі управлінського обліку.

Таким чином, аналіз наукових праць свідчить, що сучасні дослідження охоплюють окремі аспекти управлінського обліку, інвестиційного аналізу, вартості капіталу, краудфандингу, донорського фінансування та фінансової стійкості. Водночас зазначені напрями переважно досліджуються відокремлено: інвестиційні дослідження зосереджені на оцінюванні дохідності, ризику та вартості капіталу, дослідження фандрайзингу – на чинниках успішності залучення коштів і поведінці донорів, а роботи з фінансової стійкості – на забезпеченні довгострокової ресурсної бази. Недостатньо розробленим залишається питання їх комплексного поєднання в межах єдиної системи управлінського обліку, яка одночасно дає змогу визначати повну вартість залучення фінансування, враховувати трудові та накладні витрати, прогнозувати рух грошових коштів, оцінювати результативність каналів залучення та забезпечувати контроль цільового використання отриманих ресурсів. Саме це зумовлює необхідність подальшого розвитку прикладного інструментарію управлінського обліку для інтегрованого управління процесами залучення та використання фінансових ресурсів.

Мета статті полягає у визначенні напрямів удосконалення інформаційно-аналітичного забезпечення процесів залучення та використання фінансових ресурсів, необхідності відстеження їх повної вартості, ресурсомісткості, ліквідності та результативності, а також обґрунтуванні доцільності використання інструментів управлінського обліку, бюджетування, прогнозування грошових потоків і KPI для підвищення обґрунтованості майбутніх управлінських рішень щодо фінансування та інвестування.

Виклад основного матеріалу дослідження. На відміну від фінансового обліку, основною функцією якого є формування стандартизованої інформації для зовнішніх користувачів, управлінський облік орієнтований насамперед на внутрішніх користувачів і прийняття управлінських рішень. Сьогодні цифровізація трансформує управлінський облік у напрямі автоматизації, інтеграції даних та посилення аналітичної функції. Автоматизація управлінського обліку та використання ERP-систем сприяють підвищенню оперативності інформаційного забезпечення управлінських рішень [2; 9-12].

У сфері фандрайзингу завдання полягає у комплексному аналізі ключових аспектів залучення коштів, зокрема у визначенні вартості самого процесу пошуку фінансування, оцінці результативності різних каналів комунікації та партнерства, розрахунку обсягу ресурсів, необхідних для підготовчого етапу до моменту фактичного надходження коштів, виявленні специфічних ризиків, пов'язаних з умовами конкретних донорів чи інвесторів, а також в обчисленні чистого економічного або фінансового ефекту, який генерує залучений ресурс [4; 5; 10].

Інформаційна модель управлінського обліку має охоплювати не лише вже здійснені витрати, а й прогностичні параметри, що забезпечується вибудовуванням наскрізної логічної послідовності від визначення джерела фінансування, запуску фандрайзингової чи інвестиційної кампанії й вибору конкретного каналу залучення до розрахунку необхідних фінансових витрат і трудових ресурсів, зіставлення очікуваних і фактичних надходжень, а також контролю умов використання отриманих коштів для досягнення кінцевого результату (рис. 1). Такий підхід дозволяє трансформувати систему управління й перейти від розрізненого обліку окремих господарських операцій до цілісного оцінювання економіки всього процесу залучення капіталу.

Традиційний підхід до обліку інвестиційних і фандрайзингових процесів характеризується низкою системних проблем, серед яких ключовою є змішування операційних витрат із витратами на залучення капіталу. Через розпорошення видатків на рекламу, грантові заявки, конференції, юридичний супровід чи роботу фінансової команди за різними статтями обліку керівництво втрачає цілісну картину реальної вартості кожної окремої кампанії.

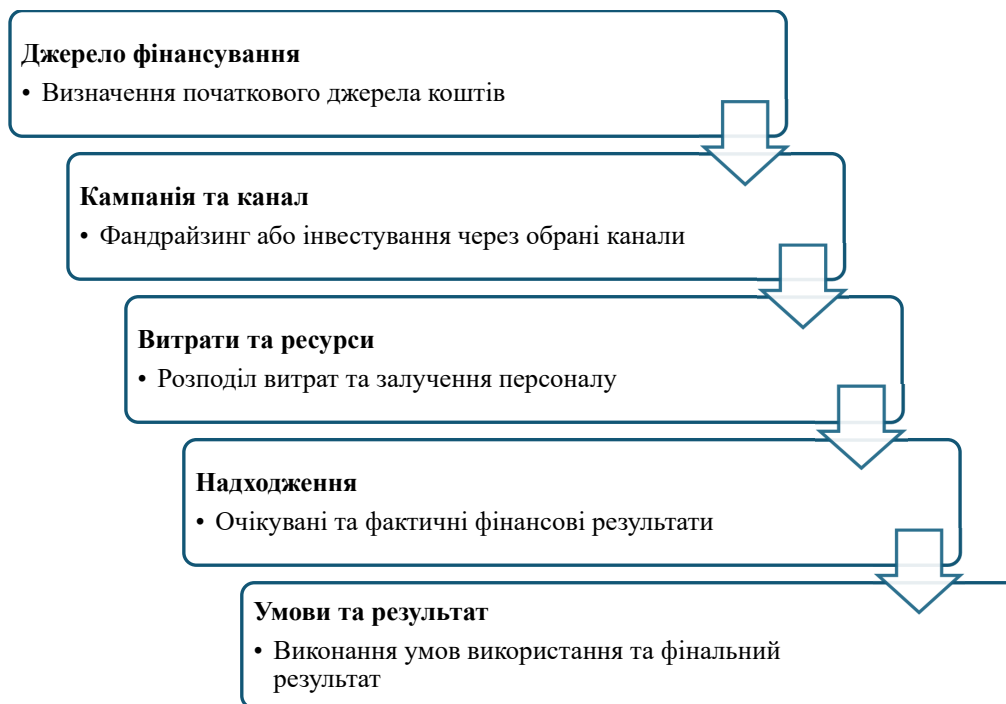


Рисунок 1 – Логічна послідовність етапів формування інформаційної моделі залучення капіталу в системі управлінського обліку

Джерело: сформовано авторами

Ситуація ускладнюється траншевим характером фінансування, коли надходження коштів жорстко прив'язане до виконання проміжних показників, погодження звітності або завершення етапів проєкту, тоді як операційні зобов'язання щодо оренди, закупівель та виплати заробітної плати виникають безперервно, породжуючи критичний часовий розрив між виникненням потреби в ресурсах і моментом їх фактичного надходження.

Додатковим викривлювальним фактором виступає системне недооцінювання вартості робочого часу ключових працівників – керівника, юриста, фінансового директора чи маркетолога, – чия багатотижнева робота над підготовкою заявки залишається нерозподіленою на відповідну кампанію, що суттєво знижує її собівартість. Саме тому необхідна не механічна капіталізація заробітної плати, а цілеспрямоване управлінське віднесення вартості витраченого робочого часу до конкретного об'єкта аналізу, що дозволяє адекватно оцінити реальну ресурсомісткість і фінансову ефективність усього фандрайзингового процесу.

Для формування релевантної інформаційної бази доцільно застосовувати матричну модель управлінського обліку, у якій кожна окрема витрата одночасно позиціонується в системі кількох аналітичних координат. За такого підходу здійснюється багатовимірна класифікація витрат за джерелами фінансування (гранти, донорські внески, приватні інвестиції чи краудфандинг), конкретними проєктами та цільовими кампаніями (наприклад, окремими грантовими заявками), задіяними каналами залучення (профільні конференції, прямі розсилки, реклама, партнерські програми), центрами фінансової відповідальності (зокрема фінансовим відділом або командою фандрайзингу), а також за типами витрат з їх розподілом на прямі та непрямі. Крім того, аналітика охоплює стадії процесу залучення капіталу – від первинного пошуку та формування заявки до ведення переговорів і остаточного закриття угоди – із паралельним відстеженням часового та планового статусу показників у розрізі плану, факту й прогнозу. Подібна структуризація дозволяє гнучко аналізувати один і той самий масив обліково-аналітичних даних із різних управлінських перспектив, забезпечуючи точну оцінку ефективності кожного напрямку, кампанії чи каналу комунікації.

Для побудови ефективної системи управління процесами залучення ресурсів доцільно виокремити кілька типів центрів фінансової відповідальності з чітким розмежуванням їхніх функцій та контрольних параметрів. Зокрема, центр витрат фокусується виключно на оптимізації та контролі видатків, пов'язаних із пошуком фінансування, охоплюючи широкий спектр напрямів – від підготовки грантових заявок, презентацій і маркетингових активностей до участі у форумах і конференціях, юридичного супроводу, розробки фінансової й технічної документації, адміністрування Data Room та супроводу профільних CRM-систем і комунікаційних інструментів. Своєю чергою, центр доходів або залучення фінансування несе безпосередню відповідальність за фактичний обсяг залучених ресурсів та досягнення встановлених планових показників, тоді як створення центру інвестицій є виправданим у випадках, коли підрозділ наділений повноваженнями не лише акумулювати капітал, але й ухвалювати самостійні рішення щодо його розміщення та контролювати рівень очікуваної фінансової віддачі. При цьому функціонування кожного з визначених центрів вимагає встановлення формалізованих параметрів управління, що включають затверджений бюджет, персоніфіковану відповідальність менеджера, систему планових показників ефективності (KPI), межі допустимих відхилень, регламентовану періодичність управлінського звітування та чіткий порядок коригування фінансових планів у разі зміни операційного середовища.

Кожна фандрайзингова або інвестиційна ініціатива повинна розглядатися як окремий об'єкт управлінського обліку. До нього відносяться: оплата консультацій, юридичні витрати, комісії платформ, рекламні витрати, витрати на підготовку матеріалів, транспортні витрати, частина заробітної плати команди, частка накладних витрат. Застосування такого підходу дає змогу визначити повну управлінську собівартість залучення фінансування.

Загальну вартість кампанії можна представити формулою:

$$C_F = C_{dir} + C_{lab} + C_{ovh} + C_{comm},$$

де:

C_F – повна вартість фандрайзингової кампанії;

C_{dir} – прямі витрати;

C_{lab} – вартість робочого часу персоналу;

C_{ovh} – розподілені накладні витрати;

C_{comm} – комунікаційні та маркетингові витрати.

Управлінський облік при цьому не обмежується фактичними витратами. На етапі планування формується бюджет, а після завершення кампанії проводиться аналіз:

$$\Delta C = C_{fact} - C_{plan},$$

де ΔC – абсолютне відхилення фактичних витрат від планових.

При цьому, сам факт отримання фінансування не є достатньою характеристикою ефективності кампанії. Для управлінських цілей необхідно оцінювати співвідношення отриманого ресурсу та витрат на його залучення. Що можна зробити за допомогою коефіцієнту вартості залучення капіталу:

$$CAC_f = \frac{C_F}{F},$$

де:

CAC_f – вартість залучення одиниці фінансування;

C_F – повна вартість фандрайзингової кампанії;

F – обсяг фактично залученого фінансування.

Чим нижчим є показник, тим меншими є витрати на залучення однієї грошової одиниці ресурсу. Водночас цей показник не можна трактувати ізольовано, оскільки різні джерела фінансування можуть мати різну тривалість, обмеження та стратегічну цінність.

Для оцінювання чистого результату доцільно використовувати показник Net Fundraising Contribution:

$$NFC = F - C_F - C_{fin},$$

де:

C_F – залучене фінансування;

C_F – витрати на залучення;

C_{fin} – додаткові фінансові витрати, пов'язані з обслуговуванням відповідного джерела.

Відносну ефективність можна визначити як:

$$R_F = \frac{F - C_F}{C_F} \times 100\%.$$

Такий показник показує, який обсяг залученого ресурсу припадає на одну грошову одиницю витрат кампанії.

Одним із найменш помітних, але суттєвих компонентів вартості фандрайзингу є трудові витрати. Для їх управлінського обліку доцільно запровадити фіксацію робочого часу за конкретними проєктами (time tracking).

Вартість трудових ресурсів може визначатися за формулою:

$$C_{lab} = \sum_{i=1}^n H_i \times R_i,$$

де:

H_i – кількість годин, витрачених працівником i ;

R_i – внутрішня погодинна ставка працівника.

При цьому погодинна ставка може включати не лише заробітну плату, а й пов'язані роботодавчі витрати. Це дозволяє порівнювати не лише прямі фінансові витрати різних каналів, а й повну ресурсомісткість.

До запуску масштабної кампанії доцільно буде розрахувати її точку беззбитковості.

Якщо F – залучене фінансування, а C_F – загальна вартість кампанії, то мінімальний обсяг фінансування для покриття витрат:

$$F_{BE} = C_F.$$

Для кампаній, у яких частина витрат залежить від обсягу залучених коштів, модель може бути розширена:

$$F_{BE} = \frac{C_{fixed}}{1 - v},$$

де:

C_{fixed} – постійні витрати кампанії;

v – частка змінних витрат у залученому фінансуванні.

Практичне значення такого аналізу полягає в тому, що рішення про запуск кампанії приймається не на основі загального очікування її результативності, а з урахуванням мінімального фінансового порогу.

Особливого значення для грантового та інвестиційного фінансування набуває прогнозування руху грошових коштів. Навіть економічно успішний проєкт може зіткнутися з дефіцитом ліквідності, якщо витрати виникають раніше за надходження траншів. Тому доцільно формувати платіжний календар, у якому кожне очікуване надходження характеризується: сумою, запланованою датою, джерелом, імовірністю отримання, умовою отримання, відповідальним працівником.

Очікуване надходження можна визначити:

$$E(CF_{in}) = \sum_{i=1}^n F_i \times p_i,$$

де:

F_i – очікувана сума надходження;

p_i – імовірність його отримання в прогностичному періоді.

Такий підхід дозволяє формувати не лише номінальний, а й ризик-коригований прогноз грошових потоків. Водночас імовірності мають базуватися на історичних даних, умовах конкретної програми або обґрунтованій експертній оцінці, а не встановлюватися довільно.

В умовах високої невизначеності й динамічності зовнішнього середовища традиційного підходу до бюджетування за принципом «план-факт» стає недостатньо для ефективного фінансового менеджменту, що зумовлює необхідність переходу до сценарного бюджетування.

У межах такої моделі доцільно розробляти щонайменше три альтернативні варіанти розвитку подій: базовий сценарій, який спирається на найбільш обґрунтовані та реалістичні прогнозні параметри; консервативний сценарій, що моделює кризові умови із затримкою надходжень, зниженням конверсії заявок і зростанням супутніх витрат; а також оптимістичний сценарій, орієнтований на прискорене отримання ресурсів, зростання результативності фандрайзингу та розширення масштабів фінансування. Для кожного із запропонованих сценаріїв здійснюється детальний розрахунок сукупного обсягу залучення, точних строків надходження траншів, структури витрат, додаткової потреби в оборотному капіталі, прогнозованого залишку грошових коштів на кінець періоду, а також розміру необхідного резервного фінансування. Застосування такого багатоваріантного моделювання є критично важливим для організацій, чия фінансова структура характеризується значною концентрацією дохідних потоків навколо кількох великих контрагентів, оскільки висока залежність від обмеженого кола донорів, інвесторів або грантових програм створює суттєві загрози для їхньої поточної ліквідності та стратегічної стійкості.

Особливої уваги потребує розмежування фінансування за правовим та цільовим режимом його використання, що вимагає від управлінської системи окремого моніторингу коштів без спеціальних обмежень щодо напрямів витрачання (unrestricted funds) та коштів, використання яких суворо регламентоване умовами гранту, договору чи іншої цільової угоди (restricted funds). З метою практичної реалізації такого контролю для кожного джерела доцільно формувати окрему аналітичну картку, яка акумулює вичерпні параметри: найменування конкретного донора або інвестора, загальну суму фінансування, цільове призначення у межах визначеного проєкту, вичерпний перелік дозволених статей витрат поряд із встановленими обмеженнями щодо заборонених витрат, часові рамки періоду використання від дати початку до завершення фінансування, детальні вимоги до проміжної й фінальної звітності, а також актуальний залишок невикористаних коштів із фіксацією поточних відхилень між плановими й фактичними показниками. Таке структурування даних забезпечує дотримання фундаментального принципу наскрізної простежуваності (traceability), що дозволяє контролювати траєкторію руху кожної частки залученого ресурсу від моменту фактичного надходження до її кінцевого освоєння. Додатково впровадження окремих аналітичних кодів для проєктів і джерел фінансування в системі управлінського обліку уможливило повну автоматизацію формування звітів щодо залишків та цільового використання капіталу в режимі реального часу.

Важливим завданням управлінського обліку є виявлення каналів фандрайзингу, що забезпечують оптимальне співвідношення понесених витрат і досягнутих результатів, для чого здійснюється комплексний аналіз наскрізних кількісних та якісних параметрів воронки взаємодії: від загальної кількості потенційних донорів чи інвесторів, первинних контактів, поданих заявок до обсягу проведених переговорів та фінальної кількості успішно закритих угод. Водночас ця результативність обов'язково зіставляється з середньою сумою залученого фінансування, сукупними фінансовими й трудовими витратами, закріпленими за відповідним каналом, загальною тривалістю циклу залучення коштів, а також інтегральними коефіцієнтами конверсії на кожному етапі процесу, що дає змогу об'єктивно розрахувати реальну окупність і ресурсомісткість кожного задіяного інструменту.

Наприклад:

$$CR = \frac{N_{success}}{N_{qualified}} \times 100\%,$$

де:

CR – коефіцієнт конверсії;

$N_{success}$ – кількість успішних залучень;

$N_{qualified}$ – кількість кваліфікованих потенційних партнерів.

Додатково може застосовуватися показник:

$$C_{deal} = \frac{C_F}{N_{success}},$$

який характеризує середню вартість одного успішного залучення.

Однак порівняння каналів має враховувати не лише фінансовий результат. Канал із меншою конверсією може мати значно більший середній обсяг фінансування або забезпечувати довгострокові партнерські відносини. Тому система оцінювання повинна бути багатокритеріальною.

Зазначений підхід є особливо важливим для організацій, які одночасно використовують декілька джерел фінансування, коли бюджет одного проєкту комбінує грантові надходження, власний капітал, кредитні ресурси, донорську допомогу, прямі інвестиційні внески та кошти краудфандингу. За такої багатоканальної структури для кожного залученого джерела необхідно розраховувати не лише його номінальну суму, а й повну економічну вартість: якщо у випадку комерційного капіталу вона охоплює очікувану дохідність інвестора, фінансові комісії, безпосередні витрати на фандрайзинг та супутні договірні зобов'язання, то для грантів і донорських програм формується з вимог щодо обов'язкового співфінансування, специфічних адміністративних видатків, витрат на підготовку аудиту й звітності, а також жорстких обмежень щодо цільового використання ресурсів. Відтак з управлінської точки зору формально «безкоштовне» фінансування майже ніколи не є абсолютно безвитратним, оскільки його супровід вимагає значного обсягу внутрішніх організаційних і фінансових витрат.

Сучасна система фандрайзингу потребує безшовної інтеграції декількох цифрових компонентів – від CRM для обліку контактів і заявок, базової ERP чи облікової системи для фіксації фінансових операцій і модуля Time Tracking для моніторингу трудовитрат до спеціалізованих платформ бюджетування та аналітичних BI-панелей. Поєднання цих інструментів у межах єдиної інформаційної моделі забезпечує наскрізний контроль усього життєвого циклу залучення капіталу: звер-

таючись до конкретної кампанії в інтерактивному дашборді, керівник отримує миттєвий доступ до вичерпного масиву синхронізованих даних – від цільової суми, джерела фінансування, закріпленого менеджера та метрик воронки (кількості контактів і поданих заявок) до сукупних прямих витрат, трудовитрат персоналу, зіставлення прогнозних і фактичних надходжень, виявлених відхилень, поточного залишку коштів та ступеня досягнення KPI (табл. 1). Такий рівень цифровізації докорінно трансформує управлінський облік, перетворюючи його з ретроспективної системи періодичного звітування на дієвий інструмент підтримки та оптимізації управлінських рішень у режимі реального часу.

Таблиця 1 – Модель оптимізації процесів фандрайзингу та інвестиційної діяльності на засадах управлінського обліку

Етап	Управлінська мета	Основні інструменти	Ключові показники	Управлінський результат
1. Формування інформаційної бази	Забезпечення релевантної інформації	ЦФВ, проєктний облік, калькулювання	Витрати, CPI, структура витрат	Інформаційна база
2. Планування та бюджетування	Обґрунтування потреби у фінансуванні	Проєктне бюджетування, прогнозування	Бюджет, потреба у фінансуванні, відхилення	Фінансова модель проєкту
3. Управління залученими ресурсами	Забезпечення ліквідності та цільового використання	Cash-flow forecast, платіжний календар	Надходження, платежі, ліквідність	Контроль руху коштів
4. Оцінювання результатів	Встановлення фінансової та соціальної результативності	План-факт, KPI, оцінювання соціального результату	Відхилення, KPI, CPI, результативність	Оцінка ефективності
5. Коригування та повторне фінансування	Використання отриманого досвіду	Post-project review, CRM-аналітика	Вартість залучення, повторне фінансування, резерви	Організаційне навчання та стійкість

Джерело: сформовано авторами

Таким чином, запропонована модель утворює замкнений управлінський цикл, а управлінський облік дозволяє об'єднати процеси залучення та використання капіталу в єдиний цикл (рис. 2).

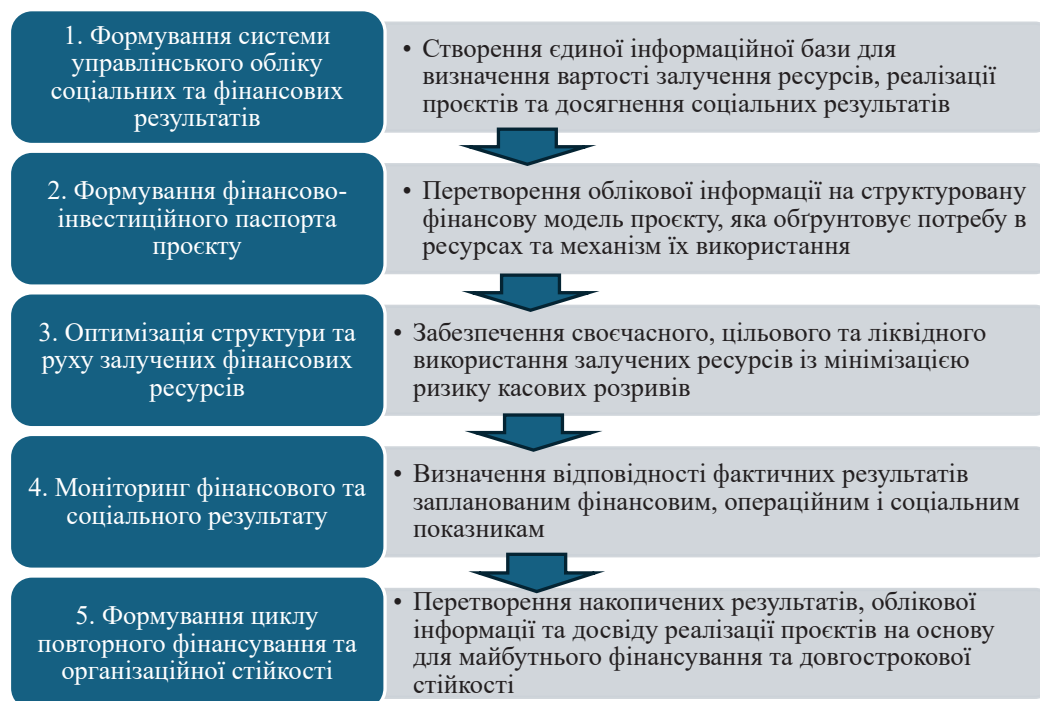


Рисунок – 2 Управлінський цикл оптимізації процесів фандрайзингу та інвестиційної діяльності на засадах управлінського обліку

Джерело: сформовано авторами

У такій конструкції управлінський облік виконує не лише інформаційну функцію, яка формує дані про витрати, ресурси, результати та грошові потоки, а й контрольну та прогностичну функції, оскільки забезпечує формування даних для планування, оцінювання фактичних результатів, виявлення відхилень і коригування майбутніх управлінських рішень. Саме інтеграція цих функцій дозволяє перетворити фандрайзинг із переважно комунікаційного процесу на керовану систему залучення, розподілу та відтворення фінансових ресурсів.

Впровадження запропонованого підходу забезпечує досягнення комплексу синергетичних ефектів, серед яких ключове значення має інформаційний ефект, що полягає у суттєвому підвищенні прозорості структури понесених витрат та диверсифікованих джерел фінансування. Водночас операційний ефект забезпечує можливість оперативно діагностувати й відсікати нерезультативні канали залучення ресурсів, тоді як фінансовий ефект трансформується у пряме скорочення невіправданих видатків, нівелювання ризиків касових розривів та оптимізацію загальної структури залученого капіталу.

Не менш важливим є управлінський ефект, що зумовлює системний перехід керівництва від інтуїтивного реагування до ухвалення стратегічних рішень на засадах верифікованих кількісних даних, а також репутаційний ефект, який проявляється у відкритій та контрольованій моделі цільового використання коштів перед донорами, інвесторами, партнерами й іншими зацікавленими стейкхолдерами. Утім, сама лише автоматизація облікових процедур не гарантує безумовного зростання ефективності: за умови помилкового виокремлення об'єктів обліку, некоректного розподілу непрямих витрат або розриву між плановими KPI та реальними повноваженнями конкретних менеджерів цифрова система здатна лише законсервувати та масштабувати методологічно недосконалий процес.

Висновки. Оптимізація фандрайзингової та інвестиційної діяльності на засадах управлінського обліку передбачає перехід від фіксації окремих фінансових операцій до комплексного управління економікою залучення та використання капіталу. Ключовою проблемою традиційного підходу є відсутність цілісного зв'язку між витратами на залучення ресурсів, трудовитратами, каналами комунікації, умовами фінансування, грошовими потоками та кінцевим результатом. Унаслідок цього організація може формально демонструвати значний обсяг залученого фінансування, водночас не маючи достатньої інформації про реальну ефективність відповідного процесу.

Запропонована модель передбачає формування матричної системи управлінської аналітики, яка поєднує центри фінансової відповідальності, пооб'єктний та проектний облік, бюджетування, time tracking, платіжний календар, сценарний аналіз та систему KPI. Важливим елементом є визначення повної управлінської вартості залучення фінансування. Вона повинна охоплювати не лише прямі грошові витрати, а й економічну оцінку робочого часу персоналу, відповідну частку накладних витрат та інші витрати, безпосередньо пов'язані з конкретною кампанією. Застосування коефіцієнта вартості залучення капіталу, Net Fundraising Contribution, коефіцієнта конверсії, середньої вартості успішної угоди, точки беззбитковості та інших показників створює основу для кількісного порівняння різних каналів залучення ресурсів.

Не менш важливим є прогнозування грошових потоків. Використання ризик-коригованого платіжного календаря дозволяє враховувати не лише очікувану суму фінансування, а й імовірність та часові параметри її фактичного надходження. Це зменшує ризик виникнення касових розривів і дозволяє своєчасно визначати потребу в резервному фінансуванні. Окремим напрямом управлінського контролю має бути облік restricted funds. Розмежування коштів за джерелами, проектами та режимами використання забезпечує простежуваність фінансових потоків і створює основу для своєчасного контролю відповідності фактичних витрат умовам фінансування.

Отже, управлінський облік у сфері фандрайзингу та інвестиційної діяльності доцільно розглядати як інструмент інтегрованого управління ресурсами, а не лише як систему внутрішньої звітності. Його практична цінність полягає у створенні інформаційного зв'язку між рішенням про залучення капіталу, витратами на його отримання, умовами використання, прогнозом грошових потоків та фактичним результатом. Перспективним напрямом подальших досліджень є розроблення цифрових моделей оцінювання ефективності фандрайзингових каналів, використання методів activity-based costing для розподілу непрямих витрат, побудова predictive-моделей прогнозування надходжень та інтеграція управлінського обліку з CRM і BI-системами. Це дозволить сформувати адаптивну систему управління фінансовими ресурсами, здатну не лише фіксувати результати минулих періодів, а й підтримувати прийняття рішень щодо майбутніх джерел фінансування та напрямів інвестування.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Addico N. L., Amewu G., Owusu-Ansah A. The use of investment decision techniques and tools in practice in a frontier market: Evidence from Ghana. *Managerial and Decision Economics*. 2022. DOI: <https://doi.org/10.1002/mde.3484>.
2. Dai J., Vasarhelyi M. A. Management accounting 4.0: The future of management accounting. *Journal of Emerging Technologies in Accounting*. 2023. Vol. 20, No. 1. P. 1–13. DOI: <https://doi.org/10.2308/JETA-2023-009>.
3. Diedrich R., Dierkes S., Gröger H.-C. A note on the cost of capital with fixed payout ratios. *Review of Quantitative Finance and Accounting*. 2022. Vol. 59. P. 1559–1575. DOI: <https://doi.org/10.1007/s11156-022-01085-5>.
4. Graham J. R. Presidential address: Corporate finance and reality. *The Journal of Finance*. 2022. Vol. 77. DOI: <https://doi.org/10.1111/jofi.13161>.
5. Kim S. What convinces donors? An analysis of donation-based crowdfunding projects from nonprofit charities: The case of South Korea. *Nonprofit Management and Leadership*. 2022. Vol. 32, No. 4. P. 627–649. DOI: <https://doi.org/10.1002/nml.21496>.
6. Miller R. A. Uncertainty in capital budgeting: Five particular safety-(or danger-) margins from the NPV formula. *Journal of Applied Corporate Finance*. 2022. Vol. 34, No. 3. P. 110–115. DOI: <https://doi.org/10.1111/jacf.12522>.
7. Mohamed A. I., Makori D. Strategic financial practices and funding sustainability of non-governmental organizations in Kenya: A case of Islamic Relief Kenya. *International Journal of Current Aspects in Finance, Banking and Accounting*. 2022. Vol. 4, No. 2. P. 1–10. DOI: <https://doi.org/10.35942/ijcfa.v4i2.248>.
8. Onyshchenko O. V. Вплив цифровізації на управлінський облік малих та середніх підприємств. *Актуальні питання економічних наук*. 2025. № 8. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.14974799>.
9. Onyshchenko O., Simanaviciene Z., Semenysheva N. Industry 4.0 and accounting: A theoretical approach. *Public Policy and Accounting*. 2022. No. 2(6). P. 32–39. DOI: [https://doi.org/10.26642/ppa-2022-2\(6\)-32-39](https://doi.org/10.26642/ppa-2022-2(6)-32-39).
10. Salido-Andres N., Rey-Garcia M., Alvarez-Gonzalez L. I., Vazquez-Casielles R. When the winner takes it all: Online campaign factors influencing the success of donation-based crowdfunding for charitable causes. *International Review on Public and Nonprofit Marketing*. 2022. Vol. 19. P. 763–780. DOI: <https://doi.org/10.1007/s12208-021-00320-4>.
11. Ye S., Gong X. Funding the present and the future: Drivers of NPO's financial sustainability. *Nonprofit Management and Leadership*. 2021. Vol. 32, No. 2. P. 197–218. DOI: <https://doi.org/10.1002/nml.21483>.
12. Zhuk V., Bezdushna Y., Mykul'skyi V. Management accounting in the context of management digitalisation: Relevance and prospects. *Ukrainian Journal of Applied Economics and Technology*. 2022. Vol. 7, No. 3. P. 305–310. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2022-3-44>.

REFERENCES

1. Addico, N. L., Amewu, G., & Owusu-Ansah, A. (2022). The use of investment decision techniques and tools in practice in a frontier market: Evidence from Ghana. *Managerial and Decision Economics*. DOI: <https://doi.org/10.1002/mde.3484>.
2. Dai, J., & Vasarhelyi, M. A. (2023). Management accounting 4.0: The future of management accounting. *Journal of Emerging Technologies in Accounting*, 20(1), 1–13. DOI: <https://doi.org/10.2308/JETA-2023-009>.
3. Diedrich, R., Dierkes, S., & Gröger, H.-C. (2022). A note on the cost of capital with fixed payout ratios. *Review of Quantitative Finance and Accounting*, 59, 1559–1575. DOI: <https://doi.org/10.1007/s11156-022-01085-5>.
4. Graham, J. R. (2022). Presidential address: Corporate finance and reality. *The Journal of Finance*, 77. DOI: <https://doi.org/10.1111/jofi.13161>.
5. Kim, S. (2022). What convinces donors? An analysis of donation-based crowdfunding projects from nonprofit charities: The case of South Korea. *Nonprofit Management and Leadership*, 32(4), 627–649. DOI: <https://doi.org/10.1002/nml.21496>.
6. Miller, R. A. (2022). Uncertainty in capital budgeting: Five particular safety-(or danger-) margins from the NPV formula. *Journal of Applied Corporate Finance*, 34(3), 110–115. DOI: <https://doi.org/10.1111/jacf.12522>.
7. Mohamed, A. I., & Makori, D. (2022). Strategic financial practices and funding sustainability of non-governmental organizations in Kenya: A case of Islamic Relief Kenya. *International Journal of Current Aspects in Finance, Banking and Accounting*, 4(2), 1–10. DOI: <https://doi.org/10.35942/ijcfa.v4i2.248>.
8. Onyshchenko, O. V. (2025). Vplyv tsyfrovizatsii na upravlinskyi oblik malykh ta serednykh pidpriemstv [Impact of digitalization on management accounting of small and medium enterprises]. *Aktualni pyttannia ekonomichnykh nauk*, (8). DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.14974799>.
9. Onyshchenko, O., Simanaviciene, Z., & Semenysheva, N. (2022). Industry 4.0 and accounting: A theoretical approach. *Public Policy and Accounting*, (2(6)), 32–39. DOI: [https://doi.org/10.26642/ppa-2022-2\(6\)-32-39](https://doi.org/10.26642/ppa-2022-2(6)-32-39).
10. Salido-Andres, N., Rey-Garcia, M., Alvarez-Gonzalez, L. I., & Vazquez-Casielles, R. (2022). When the winner takes it all: Online campaign factors influencing the success of donation-based crowdfunding for charitable causes. *International Review on Public and Nonprofit Marketing*, 19, 763–780. DOI: <https://doi.org/10.1007/s12208-021-00320-4>.
11. Ye, S., & Gong, X. (2021). Funding the present and the future: Drivers of NPO's financial sustainability. *Nonprofit Management and Leadership*, 32(2), 197–218. DOI: <https://doi.org/10.1002/nml.21483>.
12. Zhuk, V., Bezdushna, Y., & Mykul'skyi, V. (2022). Management accounting in the context of management digitalisation: Relevance and prospects. *Ukrainian Journal of Applied Economics and Technology*, 7(3), 305–310. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2022-3-44>.

Oksana Onyshchenko, Viktoriia Druzhynina, Lesia Sakun, Volodymyr Kovalov
Kremenchuk Mykhailo Ostrohradsky National University

OPTIMIZATION OF FUNDRAISING AND INVESTMENT ACTIVITIES BASED ON MANAGEMENT ACCOUNTING

Abstract. The article develops the theoretical, methodological, and applied foundations for optimizing fundraising and investment activities based on management accounting tools and proposes an integrated model for their information support and managerial coordination. The relevance of the study is determined by the need to move from fragmented financial support of capital attraction and utilization processes towards an integrated management information system capable of supporting decisions concerning the cost of resource acquisition, resource utilization, liquidity, performance, and risks. It is substantiated that the traditional approach to accounting for fundraising and investment operations does not always provide sufficient detail of fundraising costs, comprehensive consideration of labor resource costs, timely forecasting of cash flows, and systematic control over the targeted use of attracted funds. The article develops an approach to adapting management accounting to the specific features of fundraising and investment processes, within which a fundraising campaign and an investment project are treated as independent management accounting objects. The proposed optimization model encompasses five interconnected stages: formation of an information base, planning and budgeting, management of attracted resources, performance assessment, and utilization of accumulated experience for subsequent financing. The practical significance of the results lies in the possibility of applying the proposed approach to increase cost transparency, control liquidity, identify ineffective resource-attraction channels, substantiate financial decisions, and strengthen control over the targeted use of funds. The integration of management accounting with relationship management, resource planning, and budgetary control systems creates additional opportunities for timely information support of managerial decisions. The proposed model forms a closed management cycle in which performance assessment results are used to adjust subsequent planning, financing, and resource utilization.

Keywords: management accounting; fundraising; investment activity; optimization; budgeting; cost management; cash flows; financial resources; performance assessment; managerial decision-making.

Дата надходження статті: 13.09.2026

Дата прийняття статті до публікації: 16.10.2026

Дата публікації статті: 23.10.2026