

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
«ОДЕСЬКА ЮРИДИЧНА АКАДЕМІЯ»**

**Центр заочного та дистанційного навчання
Кафедра економіки та менеджменту**

МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

на тему:

**ОПТИМІЗАЦІЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ЗАСТОСУВАННЯ БЮДЖЕТНИХ ТА
ФІНАНСОВИХ ІНСТРУМЕНТІВ У ПРОЄКТНОМУ МЕНЕДЖМЕНТІ**

Виконала: здобувачка заочної форми навчання

2 курсу магістерського рівня

галузі знань

07 – Управління та адміністрування,

спеціальності

073 – Менеджмент

Ірина ДІМОВА

Керівник: к.е.н., доц. Євгенія РЕДІНА

Рецензент: д.е.н., проф. Ольга СЛОБОДЯНЮК

м. Одеса – 2024

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЗАСТОСУВАННЯ БЮДЖЕТНИХ ТА ФІНАНСОВИХ ІНСТРУМЕНТІВ У ПРОЄКТНОМУ МЕНЕДЖМЕНТІ	7
1.1. Поняття та класифікація бюджетних інструментів	7
1.2. Характеристика фінансових інструментів	19
1.3. Роль бюджетування як важливого інструменту проєктного менеджменту	29
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ФІНАНСОВИХ ТА БЮДЖЕТНИХ ІНСТРУМЕНТІВ У ПРОЄКТНОМУ МЕНЕДЖМЕНТІ	42
2.1. Іноземна практика використання фінансових інструментів у підтримці проєктів	42
2.2. Переваги та недоліки застосування фінансових та бюджетних інструментів в Україні	54
2.3. Аналіз бюджетних інструментів та основних проблем їх застосування в фармацевтичній галузі України	66
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ОПТИМІЗАЦІЇ ЕФЕКТИВНОСТІ ЗАСТОСУВАННЯ БЮДЖЕТНИХ ТА ФІНАНСОВИХ ІНСТРУМЕНТІВ У ПРОЄКТНОМУ МЕНЕДЖМЕНТІ	76
3.1. Впровадження інноваційних підходів до управління бюджетними та фінансовими інструментами у проєктному менеджменті ТДВ «ІНТЕРХІМ»	76
3.2. Оцінка ефективності впровадження запропонованих заходів	84
ВИСНОВКИ	94
ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	98

ВСТУП

В сучасних умовах розвитку економіки України, що характеризуються високим рівнем невизначеності, обмеженістю ресурсів та посиленням конкуренції, особливої актуальності набуває питання ефективного використання бюджетних та фінансових інструментів у проєктному менеджменті. Проєктний підхід до управління бізнесом стає все більш популярним, оскільки дозволяє організаціям швидко адаптуватися до змін зовнішнього середовища, оптимізувати використання ресурсів та досягати поставлених стратегічних цілей.

Бюджетні та фінансові інструменти є ключовими елементами системи проєктного менеджменту, оскільки вони забезпечують ефективне планування, розподіл та контроль за використанням фінансових ресурсів в рамках проєктів. У той же час, практика показує, що багато українських підприємств стикаються з суттєвими проблемами при використанні цих інструментів, що призводить до перевищення бюджетів проєктів, порушення термінів їх реалізації та недосягнення запланованих результатів. Особливої гостроти ця проблематика набуває в умовах економічної кризи та військового стану, коли підприємства змушені працювати в умовах підвищених ризиків, обмеженого доступу до фінансових ресурсів та нестабільності національної валюти. В таких умовах оптимізація ефективності застосування бюджетних та фінансових інструментів стає критичним фактором успіху не лише окремих проєктів, але й виживання підприємств в цілому.

Сучасний проєктний менеджмент пропонує широкий спектр бюджетних та фінансових інструментів, включаючи традиційні методи бюджетування, сучасні фінансові інструменти та інноваційні підходи до управління проєктними фінансами. Проте їх ефективне використання вимагає глибокого розуміння специфіки кожного інструменту, умов його застосування та потенційних ризиків.

Таким чином, актуальність теми дослідження зумовлена тим, що в сучасних умовах розвитку економіки України ефективне використання бюджетних та фінансових інструментів у проєктному менеджменті стає критично важливим фактором успішної реалізації проєктів. Особливої значущості це питання набуває у фармацевтичній галузі, яка є стратегічно важливою для забезпечення національної безпеки та охорони здоров'я населення. Впровадження інноваційних підходів до управління фінансовими та бюджетними інструментами дозволяє оптимізувати процеси планування, реалізації та контролю проєктів, підвищити їх ефективність та знизити ризики.

Проблематика використання фінансових та бюджетних інструментів у проєктному менеджменті широко висвітлена у працях таких зарубіжних науковців, як С. Лунгу, Х. Керзнер, М. Робінсон, Г. Фобірі, які розглядали теоретичні та практичні аспекти фінансового управління проєктами. Серед вітчизняних авторів свій внесок у дослідження бюджетування проєктів зробили: О.М. Кібік, Л.І. Кравченко, І.В. Лісовий, В.О. Котлубай, О.В. Сергієнко, А.М. Петренко, О.В. Слободянюк, Є.В. Редіна.

Метою кваліфікаційної роботи є теоретичне обґрунтування та розробка практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності застосування бюджетних та фінансових інструментів у проєктному менеджменті на прикладі фармацевтичних підприємств.

Для досягнення поставленої мети були виконані наступні завдання:

- досліджено теоретичні основи та класифікацію бюджетних і фінансових інструментів;
- проаналізовано роль бюджетування в проєктному менеджменті;
- вивчено іноземний досвід використання фінансових інструментів у підтримці проєктів;
- визначено переваги та недоліки застосування фінансових та бюджетних інструментів в Україні;
- проаналізовано специфіку застосування бюджетних інструментів у фармацевтичній галузі України.

Об'єктом дослідження є процес фінансового забезпечення проєктного менеджменту.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних та практичних засад активізації використання ефективних бюджетних та фінансових інструментів у проєктному менеджменті підприємств.

Методологічну основу роботи складає сукупність загальнонаукових методів дослідження (аналіз, синтез, індукція, дедукція, порівняння, узагальнення), а також спеціальних методів, зокрема методу системного аналізу.

Інформаційною базою дослідження є наукові праці вітчизняних та зарубіжних вчених, інтернет-ресурси та фінансова звітність ТДВ «ІНТЕРХІМ».

Наукова новизна отриманих результатів полягає в систематизації досвіду використання фінансових та бюджетних інструментів в проєктному менеджменті та розробці практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності застосування бюджетних та фінансових інструментів у проєктному менеджменті в Україні.

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що розроблені рекомендації можуть бути використані в практичній діяльності фармацевтичних підприємств для оптимізації процесів управління проєктами та підвищення ефективності використання фінансових та бюджетних інструментів.

Структура роботи обумовлена поставленою метою і завданнями дослідження. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, переліку використаних джерел.

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЗАСТОСУВАННЯ БЮДЖЕТНИХ ТА ФІНАНСОВИХ ІНСТРУМЕНТІВ У ПРОЄКТНОМУ МЕНЕДЖМЕНТІ

1.1 Поняття та класифікація бюджетних інструментів

На рівні підприємств бюджетні інструменти відіграють вирішальну роль у плануванні, контролі та управлінні фінансовими ресурсами. Вони дозволяють підприємствам ефективно розподіляти ресурси, приймати обґрунтовані рішення та забезпечувати фінансову стабільність. Ось основні бюджетні інструменти, які використовуються на рівні підприємств:

1. Бюджет доходів і витрат (надалі БДВ) є одним із основних фінансових планів, що забезпечують стратегічне управління фінансовими ресурсами підприємства. Цей документ охоплює всі плановані доходи та витрати за визначений бюджетний період, зазвичай рік, але може бути складений і на кварталні або місячні проміжки.

Основними компонентами БДВ є доходи та витрати. До доходів в свою чергу відносять операційні доходи, що включають виручку від основної діяльності компанії, такої як продаж продукції, послуг або товарів та інші доходи, які включають доходи від інвестицій, орендної плати, ліцензійних платежів та інших джерел, що не пов'язані з основною діяльністю. До витрат відносять операційні витрати, що включають витрати на виробництво та реалізацію продукції, оплату праці, закупівлю матеріалів, оренду, комунальні послуги та інші витрати, пов'язані з основною діяльністю; адміністративні витрати, що включають витрати на управлінський персонал, офісні витрати, консалтингові послуги та інші загальногосподарські витрати та інші витрати, що включають витрати на обслуговування боргу, амортизацію, податки та інші витрати, що не пов'язані з основною діяльністю.

БДВ дозволяє оцінити прогнозовані фінансові результати діяльності підприємства, що включають валовий, операційний та чистий прибуток. Це допомагає керівництву визначити ефективність управління фінансовими ресурсами та приймати зважені фінансові рішення. За його допомогою можна виявити можливі дефіцити або надлишки коштів у певні періоди, що дозволяє своєчасно реагувати на зміни у фінансовому стані підприємства. Це сприяє забезпеченню стабільності грошових потоків та уникненню фінансових ризиків.

Слід відмітити, що бюджет доходів і витрат є основою для прийняття стратегічних та оперативних управлінських рішень, пов'язаних з розподілом фінансових ресурсів, інвестиційними проєктами, оптимізацією витрат та плануванням розвитку підприємства. Крім того, він забезпечує можливість контролю та аналізу фактичних результатів порівняно з плановими показниками. Це дозволяє виявляти відхилення та коригувати плани для досягнення поставлених цілей.

Бюджет доходів і витрат є ключовим інструментом фінансового планування, що забезпечує комплексний підхід до управління ресурсами підприємства. Він сприяє підвищенню ефективності діяльності, забезпечує фінансову стабільність та підтримує стратегічний розвиток компанії. Використання БДВ дозволяє підприємствам більш точно прогнозувати фінансові результати, оптимізувати витрати та підвищувати загальну рентабельність бізнесу.[6]

2. Операційний бюджет є важливим інструментом фінансового планування, що охоплює планування доходів і витрат, пов'язаних з основною діяльністю підприємства. Він включає детальні розрахунки та прогнози, які стосуються різних аспектів операційної діяльності, таких як продажі, виробництво, закупівлі та адміністративні витрати.

Бюджет продажів містить прогнозовані обсяги реалізації продукції або послуг, враховуючи споживчий попит і ринкові умови. Він є основою для визначення доходів підприємства і є відправною точкою для інших операційних бюджетів.

Бюджет виробництва визначає обсяги виробництва, необхідні для задоволення прогнозованого попиту на продукцію. Враховує виробничі потужності, наявність сировини і матеріалів, а також планові обсяги запасів на початок і кінець періоду.

Бюджет закупівель планує обсяги закупівель сировини, матеріалів та комплектуючих, необхідних для виробництва продукції. Враховує виробничі потреби, поточні запаси та прогнозовані умови постачання.

Бюджет адміністративних витрат містить прогнозовані витрати на управлінський персонал, офісні витрати, оренду, комунальні послуги та інші загальногосподарські витрати. Він забезпечує підтримку операційної діяльності та ефективне управління підприємством. [1]

Операційний бюджет допомагає контролювати витрати, пов'язані з основною діяльністю підприємства, дозволяє виявляти відхилення від планових показників та вживати заходів для їх коригування, що сприяє оптимізації витрат та підвищенню ефективності діяльності. Він забезпечує досягнення запланованих фінансових результатів підприємства, дозволяє прогнозувати доходи та витрати, що допомагає приймати зважені управлінські рішення та забезпечувати фінансову стабільність компанії. Операційний бюджет є складовою частиною загальної системи бюджетування підприємства. Він інтегрується з фінансовими та інвестиційними бюджетами, що забезпечує комплексний підхід до планування та управління фінансовими ресурсами. Також, цей бюджет надає керівництву підприємства важливу інформацію для прийняття стратегічних рішень. Він допомагає визначити ключові напрями розвитку, пріоритетні проєкти та ресурси, необхідні для їх реалізації.

Слід відмітити, що операційний бюджет забезпечує точність прогнозування доходів і витрат, контроль за витратами, підтримку управлінських рішень та інтеграцію з іншими бюджетами. Це важливий інструмент для досягнення фінансових цілей підприємства, підвищення ефективності управління ресурсами та забезпечення стабільного розвитку компанії. Використання операційного бюджету допомагає підприємствам

досягати поставлених цілей та забезпечувати стійкий розвиток в умовах конкурентного ринку.

3. Інвестиційний бюджет є важливим інструментом, який передбачає детальне планування витрат, пов'язаних із придбанням основних засобів, технологічного обладнання, модернізацією виробничих процесів та реалізацією інших інвестиційних проєктів. Він відіграє ключову роль у стратегічному розвитку підприємства, оскільки дозволяє оцінити доцільність інвестицій та їхній вплив на фінансові результати компанії.

Інвестиційний бюджет містить кілька ключових компонентів, які забезпечують комплексний підхід до планування інвестицій. Це включає витрати на придбання основних засобів, таких як земля, будівлі та виробничі приміщення, необхідні для здійснення основної діяльності підприємства. Також він охоплює витрати на технологічне обладнання, що включають машини, механізми, обладнання та інструменти, необхідні для виробничих процесів і підвищення продуктивності. Модернізація виробництва передбачає витрати на оновлення та вдосконалення існуючих виробничих ліній, впровадження нових технологій та підвищення ефективності виробничих процесів. Крім того, інвестиційний бюджет охоплює витрати на розробку та впровадження нових продуктів і послуг, а також реалізацію інших стратегічних проєктів, спрямованих на забезпечення довгострокового розвитку підприємства. [9]

Інвестиційний бюджет виконує кілька важливих функцій, що сприяють ефективному управлінню фінансовими ресурсами підприємства. В першу чергу, він дозволяє оцінити економічну доцільність інвестиційних проєктів, враховуючи їхні витрати та очікувані доходи, що допомагає приймати зважені рішення щодо розподілу фінансових ресурсів. Бюджет також дозволяє оцінити вплив інвестицій на фінансові показники компанії, такі як прибутковість, рентабельність та ліквідність, забезпечуючи комплексний підхід до аналізу та планування фінансових ресурсів. Крім того, інвестиційний бюджет дозволяє планувати грошові потоки, пов'язані з інвестиційною діяльністю, враховуючи як витрати, так і очікувані доходи, що забезпечує стабільність грошових потоків та

уникнення дефіциту коштів. Він також сприяє підтримці фінансової стійкості підприємства, оскільки дозволяє уникати надмірних витрат та забезпечувати ефективне використання фінансових ресурсів.

Інвестиційний бюджет забезпечує стратегічне планування та розвиток підприємства, сприяючи впровадженню інновацій, підвищенню конкурентоспроможності та довгостроковому зростанню. Він дозволяє ретельно планувати та контролювати витрати, пов'язані з інвестиційною діяльністю, сприяючи оптимізації фінансових ресурсів. Забезпечуючи оцінку та управління інвестиційними ризиками, інвестиційний бюджет допомагає уникати надмірних витрат та зменшувати фінансові ризики. Він також сприяє підвищенню ефективності виробничих процесів, впровадженню нових технологій та оптимізації управління фінансовими ресурсами. Таким чином, інвестиційний бюджет є невід'ємним елементом фінансового планування підприємства, що забезпечує ефективне управління інвестиціями, досягнення стратегічних цілей та забезпечення стійкого розвитку компанії. Використання цього бюджетного інструменту допомагає підприємствам приймати зважені фінансові рішення та забезпечувати довгостроковий успіх у конкурентному ринковому середовищі.

4. Бюджет грошових потоків є одним із найважливіших інструментів, який відображає плановані надходження та витрати грошових коштів за певний період часу. Він дозволяє підприємству ефективно контролювати рух коштів, забезпечуючи своєчасне виконання фінансових зобов'язань і уникнення касових розривів. Завдяки бюджету грошових потоків керівництво компанії може передбачити можливі фінансові труднощі та заздалегідь вжити заходів для їх подолання, забезпечуючи таким чином фінансову стабільність і безперервність операційної діяльності. [13]

Цей бюджетний інструмент також дозволяє аналізувати грошові потоки, пов'язані з операційною, інвестиційною та фінансовою діяльністю компанії, що сприяє більш точному плануванню та ефективному управлінню фінансовими ресурсами. Бюджет грошових потоків є важливою складовою частиною системи фінансового планування та контролю, оскільки дозволяє здійснювати

моніторинг фінансових результатів у реальному часі та приймати обґрунтовані рішення щодо оптимізації використання коштів.

Крім того, бюджет грошових потоків є корисним інструментом для планування короткострокової та довгострокової фінансової стратегії компанії. Він допомагає визначити, чи достатньо у підприємства ліквідних коштів для покриття поточних зобов'язань, а також оцінити можливості для інвестування в розвиток бізнесу. Аналіз бюджету грошових потоків дозволяє виявити недоліки у фінансовому управлінні та розробити заходи для їх усунення.

Таким чином, бюджет грошових потоків є необхідним інструментом для забезпечення фінансової стабільності та сталого розвитку підприємства, допомагаючи керівництву контролювати фінансові потоки, приймати стратегічні рішення та забезпечувати ефективне використання фінансових ресурсів.

5. Фінансовий бюджет є комплексним інструментом фінансового планування, що охоплює всі основні аспекти фінансової діяльності підприємства. Він включає прогноз прибутків і збитків, балансова звітність та планування капіталу, що дозволяє підприємству оцінити загальний фінансовий стан та приймати зважені стратегічні рішення щодо розвитку бізнесу. [7,29, 30]

Прогноз прибутків і збитків є важливою складовою фінансового бюджету, оскільки він допомагає визначити майбутні фінансові результати підприємства, враховуючи доходи та витрати. Це дозволяє керівництву компанії приймати обґрунтовані рішення щодо оптимізації витрат, підвищення прибутковості та досягнення фінансових цілей.

Балансова звітність є ще одним ключовим компонентом фінансового бюджету. Вона включає оцінку активів, пасивів та власного капіталу підприємства, що дозволяє оцінити його фінансовий стан на визначений період. Балансова звітність забезпечує основу для аналізу фінансової стабільності підприємства та прийняття рішень щодо ефективного використання ресурсів.

Планування капіталу є важливою складовою фінансового бюджету, що включає оцінку потреб у фінансових ресурсах для реалізації стратегічних проєктів та інвестицій. Це дозволяє підприємству планувати використання

капіталу, забезпечуючи фінансову стабільність та розвиток у довгостроковій перспективі.

Фінансовий бюджет також виконує функцію контролю та аналізу фінансових результатів. Він дозволяє здійснювати моніторинг виконання планових показників, виявляти відхилення та вживати заходів для їх коригування. Це сприяє підвищенню ефективності управління фінансовими ресурсами та забезпеченню фінансової стабільності підприємства. [13]

Крім того, фінансовий бюджет є основою для прийняття стратегічних рішень щодо розвитку бізнесу. Він дозволяє оцінити фінансові можливості підприємства, визначити пріоритети розвитку та розробити плани щодо реалізації стратегічних цілей. Використання фінансового бюджету сприяє забезпеченню стійкого розвитку підприємства, підвищенню його конкурентоспроможності та досягненню довгострокового успіху.

Слід зазначити, що фінансовий бюджет є невід'ємним елементом фінансового планування підприємства, що забезпечує комплексний підхід до управління фінансовими ресурсами, оцінки фінансового стану та прийняття стратегічних рішень щодо розвитку бізнесу. Використання цього бюджетного інструменту дозволяє підприємствам досягати фінансових цілей, оптимізувати витрати та забезпечувати стійкий розвиток у конкурентному ринковому середовищі.

6. Гнучкий бюджет є важливим інструментом фінансового планування, який дозволяє коригувати плановані показники залежно від змін у виробничих обсягах або інших факторів. Такий підхід забезпечує підприємству можливість швидко та ефективно реагувати на зміни у ринкових умовах, що особливо важливо в умовах високої невизначеності та динамічних змін на ринку.

Гнучкий бюджет дозволяє підприємству адаптувати свої фінансові плани до змін у виробничих обсягах, що можуть бути спричинені сезонними коливаннями попиту, змінами в постачанні сировини, змінами у витратах на матеріали або інші фактори, що впливають на виробничий процес. Це дозволяє

забезпечити більш точне планування фінансових ресурсів і уникнути недоліків, пов'язаних з фіксованими бюджетами.

Однією з ключових переваг гнучкого бюджету є його здатність враховувати варіативність витрат, що пов'язані з різними обсягами виробництва. Це дозволяє підприємству ефективно контролювати витрати, визначати найбільш оптимальні обсяги виробництва та уникати надмірних витрат. Крім того, гнучкий бюджет забезпечує можливість більш ефективного використання ресурсів, що сприяє підвищенню продуктивності та рентабельності підприємства. [6]

Гнучкий бюджет також є важливим інструментом для прийняття стратегічних рішень. Він надає керівництву підприємства інформацію про можливі зміни у фінансових показниках за різних сценаріїв розвитку подій, що дозволяє приймати зважені рішення щодо оптимізації виробничих процесів, інвестицій та інших аспектів діяльності підприємства. Використання гнучкого бюджету дозволяє підприємству більш точно прогнозувати майбутні фінансові результати та забезпечувати стабільний розвиток у довгостроковій перспективі.

7. Проєктний бюджет є важливим інструментом фінансового планування, який передбачає детальне планування витрат і доходів для конкретних проєктів або ініціатив. Цей бюджет забезпечує всебічне розуміння фінансових ресурсів, необхідних для успішної реалізації проєкту, і допомагає оцінити його економічну ефективність, а також вплив на загальну фінансову стабільність підприємства. [3]

Проєктний бюджет містить кілька ключових компонентів, які забезпечують комплексний підхід до планування фінансування проєкту. Він включає витрати на закупівлю матеріалів, оплату праці, оренду обладнання, маркетинг, а також інші витрати, пов'язані з реалізацією проєкту. Крім того, проєктний бюджет передбачає прогнозування доходів від реалізації проєкту, що дозволяє оцінити його рентабельність і досягнення запланованих фінансових результатів.

Основною функцією проєктного бюджету є забезпечення контролю за витратами та доходами на кожному етапі реалізації проєкту. Це дозволяє керівництву підприємства своєчасно виявляти відхилення від планових показників і вживати заходів для їх коригування, що сприяє досягненню запланованих результатів і ефективному використанню фінансових ресурсів.

Проєктний бюджет також виконує важливу функцію оцінки ефективності проєктів. Він дозволяє аналізувати фінансові показники проєкту, такі як прибутковість, рентабельність та ліквідність, що забезпечує комплексний підхід до оцінки його економічної доцільності. Це допомагає керівництву підприємства приймати зважені рішення щодо розподілу фінансових ресурсів та впровадження нових проєктів. [55]

Крім того, проєктний бюджет сприяє плануванню і управлінню ризиками, пов'язаними з реалізацією проєктів. Він дозволяє ідентифікувати потенційні ризики, оцінити їхній вплив на фінансові результати та розробити заходи для їх мінімізації. Це забезпечує стійкість проєкту і підвищує ймовірність його успішної реалізації.

Проєктний бюджет є також важливим інструментом для прийняття стратегічних рішень. Він надає керівництву підприємства інформацію про фінансові ресурси, необхідні для реалізації проєкту, та його вплив на загальну фінансову стабільність компанії. Це дозволяє приймати зважені рішення щодо впровадження нових ініціатив і забезпечення довгострокового розвитку підприємства.

8. Контрольний бюджет є ключовим бюджетним інструментом, який використовується для постійного моніторингу виконання планових показників та порівняння фактичних результатів з бюджетними планами. Він забезпечує підприємству можливість відстежувати динаміку фінансової діяльності в реальному часі, що сприяє оперативному виявленню відхилень від запланованих показників. [13]

Контрольний бюджет виконує кілька важливих функцій, які сприяють підвищенню ефективності управління фінансовими ресурсами. По-перше, він

дозволяє виявляти відхилення від планових показників, що можуть бути як позитивними, так і негативними. Ці відхилення можуть свідчити про надлишкові або недостатні витрати, недоотримані доходи або, навпаки, перевищення доходів над запланованими показниками. По-друге, контрольний бюджет дозволяє аналізувати причини відхилень, що є важливим етапом у процесі фінансового планування та контролю. Аналіз причин відхилень допомагає визначити, які фактори впливають на фінансові результати підприємства, що може включати зміни у ринкових умовах, коливання попиту на продукцію, зміни у вартості сировини та матеріалів, а також внутрішні фактори, такі як ефективність управління ресурсами та виконання виробничих планів.

Контрольний бюджет також забезпечує можливість вживання коригуючих заходів, що спрямовані на усунення негативних відхилень та забезпечення досягнення запланованих фінансових результатів. Це може включати заходи щодо оптимізації витрат, підвищення ефективності виробничих процесів, коригування маркетингових стратегій та інші заходи, спрямовані на покращення фінансового стану підприємства.

Крім того, контрольний бюджет відіграє важливу роль у стратегічному управлінні підприємством. Він надає керівництву інформацію про фактичні результати фінансової діяльності, що дозволяє приймати зважені стратегічні рішення щодо розвитку бізнесу, визначення пріоритетів та розподілу фінансових ресурсів. Використання цього бюджетного інструменту допомагає підприємствам підвищувати ефективність управління фінансовими ресурсами, забезпечувати стабільний розвиток та досягати поставлених фінансових цілей у конкурентному ринковому середовищі.

9. Маркетинговий бюджет є важливим інструментом, що охоплює детальне планування витрат на маркетингові заходи, рекламу, просування продукції та дослідження ринку. Він забезпечує підприємству можливість ефективно використовувати маркетингові ресурси для досягнення бізнес-цілей і підвищення конкурентоспроможності на ринку.

Маркетинговий бюджет включає планування витрат на різні маркетингові заходи, такі як рекламні кампанії, акції зі стимулювання збуту, участь у виставках та ярмарках, а також інші заходи, спрямовані на підвищення обізнаності про продукцію та залучення клієнтів. Це дозволяє підприємству планувати та координувати маркетингові активності, забезпечуючи ефективне використання ресурсів. [21]

Реклама є важливим складником маркетингового бюджету. Вона включає витрати на розробку рекламних матеріалів, розміщення реклами в різних медіа-каналах, таких як телевізор, радіо, друковані видання, інтернет і соціальні мережі. Планування витрат на рекламу дозволяє підприємству забезпечувати цільову аудиторію інформацією про продукцію та послуги, підвищуючи їхню впізнаваність і популярність.

Просування продукції є ще одним важливим аспектом маркетингового бюджету, що включає витрати на організацію акцій, знижок, бонусних програм та інших заходів, спрямованих на стимулювання продажів і підвищення лояльності клієнтів. Планування витрат на просування продукції дозволяє підприємству залучати нових клієнтів і утримувати існуючих, сприяючи зростанню продажів.

Дослідження ринку є невід'ємною частиною маркетингового бюджету. Вони включають витрати на проведення маркетингових досліджень, аналіз конкурентного середовища, вивчення споживчих переваг та тенденцій ринку. Це дозволяє підприємству отримувати цінну інформацію, необхідну для прийняття зважених маркетингових рішень та розробки ефективних маркетингових стратегій.

Маркетинговий бюджет також виконує функцію контролю та аналізу маркетингових активностей. Він дозволяє підприємству відстежувати витрати на маркетинг і порівнювати їх з фактичними результатами, виявляти відхилення та вживати заходів для їх коригування. Це сприяє підвищенню ефективності маркетингових заходів і забезпеченню досягнення запланованих бізнес-цілей. Використання цього бюджетного інструменту допомагає підприємствам

підвищувати конкурентоспроможність, залучати нових клієнтів, утримувати існуючих і забезпечувати стійкий розвиток у конкурентному ринковому середовищі.

10. Адміністративний бюджет є важливим інструментом, який охоплює планування та контроль витрат, пов'язаних з управлінням підприємством. Він включає різноманітні витрати, зокрема заробітну плату управлінського персоналу, витрати на офісні потреби, IT-послуги, витрати на консалтингові послуги, забезпечення безпеки, зв'язок та інші загальногосподарські витрати. [2]

Адміністративний бюджет забезпечує систематичний підхід до планування адміністративних витрат, що дозволяє підприємству більш ефективно використовувати фінансові ресурси і досягати оптимального балансу між витратами та доходами. Планування витрат на заробітну плату управлінського персоналу включає не лише основну оплату праці, але й різні бонуси, премії, компенсації та інші заохочувальні виплати, які сприяють підвищенню мотивації та продуктивності працівників.

Офісні потреби охоплюють витрати на оренду приміщень, придбання офісного обладнання та меблів, канцелярські товари, витрати на комунальні послуги, прибирання, ремонт та технічне обслуговування офісних приміщень. Це забезпечує комфортні умови для праці та підвищує загальну ефективність роботи адміністративного персоналу.

IT-послуги включають витрати на розробку, впровадження та обслуговування інформаційних систем, програмного забезпечення, мережевого обладнання та забезпечення кібербезпеки. Використання сучасних IT-рішень сприяє оптимізації бізнес-процесів, підвищенню продуктивності та забезпеченню надійного зберігання і обробки даних.

Консалтингові послуги передбачають витрати на залучення зовнішніх експертів для надання консультацій з питань управління, фінансів, маркетингу, права та інших аспектів діяльності підприємства. Це дозволяє використовувати досвід і знання фахівців для прийняття зважених стратегічних рішень і забезпечення ефективного управління.

Адміністративний бюджет виконує функцію контролю, що забезпечує моніторинг виконання запланованих витрат і своєчасне виявлення відхилень від планових показників. Це дозволяє керівництву підприємства вживати заходів для коригування витрат і забезпечення фінансової стабільності. Аналіз виконання адміністративного бюджету допомагає виявляти можливості для оптимізації витрат і підвищення ефективності управління ресурсами.

1.2. Характеристика фінансових інструментів

Розглянемо особливості використання фінансових інструментів в Україні.

1. Кредитно-фінансові інструменти або інструменти кредитування – це фінансові інструменти, які надають кредити або позики. Наприклад, кредити, лізингові угоди та фінансові лізинги. Вони використовуються для фінансування операцій та розвитку бізнесу. Розглянемо їх більш детально.

Банківські кредити є одним з основних способів залучення фінансування для підприємств, які можуть бути короткостроковими, середньостроковими або довгостроковими. Короткострокові кредити, як правило, використовуються для покриття тимчасових касових розривів або фінансування короткострокових проєктів, середньострокові кредити спрямовані на фінансування проєктів середньої тривалості, таких як модернізація виробництва, а довгострокові кредити використовуються для великих капітальних вкладень, як-от будівництво нових виробничих потужностей. [11]

Банківські гарантії представляють собою зобов'язання банку сплатити певну суму грошей у випадку, якщо клієнт не виконає свої зобов'язання перед третьою стороною. Ці гарантії використовуються в міжнародній торгівлі, будівництві, проєктному фінансуванні та інших сферах, де важливо мати фінансові гарантії. Овердрафт – це короткостроковий кредит, що надається банком для покриття тимчасових касових розривів на рахунку клієнта.

Овердрафт зазвичай має ліміт, що визначається банком на основі кредитоспроможності клієнта, а відсотки нараховуються лише на використану суму кредиту, що робить цей інструмент гнучким для покриття несподіваних витрат. [5]

Додатковими фінансовими інструментами є лізинг, факторинг та акредитиви. Лізинг дозволяє підприємствам користуватися активами, такими як обладнання або транспортні засоби, без необхідності їх негайного викупу, при цьому операційний лізинг є короткостроковою орендою з можливістю викупу після закінчення оренди, а фінансовий лізинг є довгостроковою орендою з умовою викупу активу по завершенню терміну. Факторинг забезпечує фінансування обігових коштів підприємств через продаж дебіторської заборгованості факторинговій компанії, що забезпечує швидкий доступ до коштів і покращує ліквідність підприємства. Акредитиви використовуються у міжнародній торгівлі для гарантування платежів між покупцями та постачальниками, вони є умовною формою платежу, яка надає захист обом сторонам угоди, і платіж здійснюється після виконання умов, визначених у документі.

Ці кредитно-фінансові інструменти є важливими для ефективного управління фінансами підприємств, забезпечення їх ліквідності та зниження фінансових ризиків. Використання сучасних фінансових інструментів дозволяє підприємствам адаптуватися до змін ринкових умов та забезпечувати сталий розвиток.

2. Інструменти фінансових ринків, а саме цінні папери, що є фінансовими інструментами, які представляють частку власності або зобов'язання. Наприклад, акції та облігації. Акції є цінними паперами, які представляють собою частку власності в компанії. Власник акцій (акціонер) має право на частку в прибутку компанії у вигляді дивідендів і може отримати право голосу на зборах акціонерів. Виділяють прості акції, які дають право голосу на загальних зборах акціонерів і право на отримання дивідендів, а прибуток акціонерів залежить від результатів діяльності компанії та привілейовані акції,

які не дають права голосу, але надають право на фіксовані дивіденди, які виплачуються перед простими акціями. У випадку ліквідації компанії власники привілейованих акцій мають пріоритет у відшкодуванні коштів. [15]

Облігації – це боргові інструменти, які використовуються компаніями та урядами для залучення капіталу. Облігація є зобов'язанням емітента повернути основну суму позики та виплачувати відсотки протягом певного періоду. Виділяють:

- державні облігації, що випускаються урядами для фінансування державних витрат і вважаються найменш ризиковими через підтримку держави;
- корпоративні облігації, що випускаються компаніями для залучення капіталу. Їх ризик вищий, ніж у державних облігацій, але вони можуть пропонувати вищі відсоткові ставки.
- муніципальні облігації, що випускаються місцевими органами влади для фінансування місцевих проєктів.

3. Деривативи – це фінансові контракти, що їхня вартість залежить від вартості базового активу (наприклад, ф'ючерси, опціони, свопи). Вони часто використовуються для гарантування, спекуляції або хеджування.

Ф'ючерсні контракти є стандартними угодами, що дозволяють купівлю або продаж активу (наприклад, сировини, валюти або фінансових інструментів) у визначений майбутній час за фіксованою ціною. Основні цілі використання ф'ючерсів включають хеджування ризиків та спекуляції. Хеджування дозволяє учасникам ринку захиститися від коливань цін на базовий актив, тоді як спекулянти використовують ф'ючерси для отримання прибутку від цих коливань. Ф'ючерсні контракти торгуються на організованих біржах, що забезпечує їх ліквідність та прозорість.

Опціони – це фінансові контракти, що дають їх власникам право (але не зобов'язання) купити (колл-опціон) або продати (пут-опціон) базовий актив за фіксованою ціною протягом певного періоду часу або на визначену дату. Вартість опціонів залежить від кількох факторів, таких як волатильність базового активу, час до закінчення опціону та рівень ринкових процентних

ставок. Опціони надають гнучкість у стратегіях управління ризиками і є популярними серед інвесторів для хеджування та спекуляцій. Ринок опціонів включає біржові та позабіржові (OTC) інструменти.

Свопи – це фінансові угоди між двома сторонами про обмін грошовими потоками на основі певного принципу. Найпоширенішими є процентні та валютні свопи. Процентні свопи передбачають обмін фіксованих процентних платежів на плаваючі або навпаки. Вони використовуються для управління процентними ризиками, що виникають через коливання процентних ставок. Валютні свопи передбачають обмін грошовими потоками в різних валютах. Вони використовуються для хеджування валютних ризиків та оптимізації фінансування в різних валютах. [14]

Фінансові інструменти, такі як ф'ючерсні контракти, опціони та свопи, є важливими інструментами в управлінні ризиками та підвищенні ефективності фінансових ринків. Вони надають учасникам ринку можливість захиститися від несприятливих змін ринкових умов та забезпечують додаткові можливості для отримання прибутку.

4. Інвестиційні інструменти представляють собою колективні інвестиційні схеми, що об'єднують кошти багатьох інвесторів для інвестування у різноманітні активи. Фонди дозволяють інвесторам розподіляти ризик та отримувати диверсифіковану віддачу. Існує кілька типів інвестиційних фондів:

Венчурний капітал є формою приватного інвестування, при якій інвестори вкладають кошти у стартапи або малі підприємства з високим потенціалом зростання. Ці інвестиції несуть високий рівень ризику через невизначеність бізнес-моделі і перспектив розвитку компанії, але також можуть мати високий рівень віддачі, якщо підприємство досягне успіху. Венчурні капіталісти зазвичай не тільки надають фінансування, але й підтримують підприємства консультаційними послугами, зв'язками та стратегічними рекомендаціями.

Прямі інвестиції включають інвестування у фізичні активи підприємства, такі як будівлі, обладнання та технології. Цей тип інвестицій дозволяє підприємствам збільшити виробничі потужності, розширювати ринки збуту та

покращувати технологічну базу. Прямі інвестиції сприяють підвищенню ефективності підприємства та його конкурентоспроможності на ринку.

Інвестиційні фонди представляють собою колективні інвестиційні схеми, що об'єднують кошти багатьох інвесторів для інвестування у різноманітні активи. Фонди дозволяють інвесторам розподіляти ризик та отримувати диверсифіковану віддачу. Існує кілька типів інвестиційних фондів:

- венчурні фонди, які спеціалізуються на інвестиціях у стартапи та молоді компанії з високим потенціалом зростання. Ці фонди забезпечують фінансування на початкових етапах розвитку компанії.
- індексні фонди: інвестують у портфель активів, що відображає структуру певного ринкового індексу, наприклад, S&P 500. Ці фонди забезпечують широку диверсифікацію та пасивне управління інвестиціями.
- гібридні фонди: інвестують у різноманітні активи, включаючи акції, облігації, нерухомість та інші фінансові інструменти. Гібридні фонди дозволяють інвесторам розподіляти ризик між різними класами активів та отримувати стабільну віддачу. [10]

5. Управління активами та пасивами (Asset and Liability Management, ALM) є важливою складовою фінансового менеджменту, яка спрямована на балансування активів і пасивів підприємства для забезпечення його фінансової стабільності та підвищення ефективності управління ризиками. Казначейські інструменти – це державні цінні папери, що випускаються урядом для залучення фінансових коштів. Вони включають облігації та казначейські зобов'язання:

- державні облігації – це довгострокові цінні папери, що випускаються урядом з метою залучення коштів для фінансування бюджетних витрат. Вони мають визначений термін погашення та фіксований або змінний процентний дохід. Облігації є надійним інструментом, оскільки виплати за ними гарантуються державою.
- казначейські зобов'язання – короткострокові державні цінні папери, які мають термін погашення до одного року. Вони продаються зі знижкою від номінальної вартості, а повернення інвестору здійснюється за номінальною

вартістю при погашенні. Казначейські зобов'язання використовуються для фінансування короткострокових бюджетних потреб держави. [4]

Казначейські інструменти є важливим елементом державної фінансової системи, оскільки вони дозволяють уряду залучати необхідні кошти для фінансування бюджетних видатків і підтримки фінансової стабільності країни.

Касове управління передбачає планування, моніторинг та контроль грошових потоків підприємства з метою забезпечення його платоспроможності та ефективного використання грошових коштів. Основними завданнями касового управління є:

- планування грошових потоків. Підприємство прогнозує надходження та витрати грошових коштів на певний період часу для забезпечення своєчасного виконання фінансових зобов'язань та підтримки достатнього рівня ліквідності;
- контроль грошових потоків. Підприємство здійснює моніторинг фактичних надходжень і витрат грошових коштів та порівнює їх з плановими показниками. Це дозволяє вчасно виявляти відхилення та вживати коригуючих заходів;
- оптимізація використання грошових коштів. Підприємство забезпечує ефективне використання вільних грошових коштів через інвестування у високоліквідні та прибуткові активи. Це може включати короткострокові депозити, цінні папери або інші фінансові інструменти. [31]

Основні цілі управління активами та пасивами включають забезпечення ліквідності, управління ризиками та максимізацію прибутковості. Забезпечення ліквідності означає здатність підприємства своєчасно виконувати свої фінансові зобов'язання, що досягається шляхом планування та контролю грошових потоків, а також оптимізації структури активів і пасивів. Управління ризиками спрямоване на управління різноманітними фінансовими ризиками, такими як процентні, валютні, кредитні та операційні ризики, що дозволяє підприємству уникати значних фінансових втрат та забезпечувати стабільний розвиток. Максимізація прибутковості має на меті підвищення прибутковості підприємства через оптимізацію використання активів та ефективне управління

зобов'язаннями, що включає інвестування в прибуткові активи, зниження вартості фінансування та підвищення ефективності операційної діяльності.

6. Інструменти управління ризиками, або так звані інструменти ризик-менеджменту, що є фінансовими інструментами, які використовуються для управління ризиками. Наприклад, страхування, гарантії та хеджування. Вони допомагають зменшити вплив негативних подій на фінансовий стан.

Страхування є фінансовим механізмом, що забезпечує захист від певних ризиків через укладання контрактів, які гарантують компенсацію у разі настання страхового випадку. Це дозволяє передати ризик від індивідуума або підприємства страховій компанії в обмін на сплату страхових премій.

Страхування дозволяє зменшити фінансові наслідки непередбачених подій, таких як втрата майна, нещасний випадок, втрата здоров'я або смерть, забезпечуючи фінансову стабільність та підтримку в кризових ситуаціях. Воно функціонує через механізм ризик-пулінгу, де страхові компанії збирають премії від багатьох застрахованих осіб, створюючи фонд для покриття збитків тих, хто постраждав, що дозволяє розподілити ризик між багатьма учасниками. Крім того, страховики диверсифікують свої ризики через інвестиції у різні активи та географічні регіони, знижуючи загальний ризик портфеля. Юридичні та регуляторні вимоги до страхових компаній забезпечують їхню надійність та платоспроможність, що додає впевненості застрахованим особам у випадку настання страхового випадку. [28]

Хеджування є стратегією використання фінансових інструментів, таких як ф'ючерси, опціони та свопи, для захисту від небажаних змін вартості активів. Ця стратегія дозволяє зафіксувати вартість активу або зобов'язання на визначений період часу, що знижує ризик фінансових втрат через коливання ринкових цін. Хеджування дозволяє знизити ризик та потенційні втрати від коливань цін на фінансових ринках, наприклад, компанія, що імпортує товари, може використовувати валютні ф'ючерси для захисту від несприятливих змін обмінного курсу. Використання хеджування дозволяє фіксувати вартість активів або зобов'язань, що забезпечує стабільність фінансових показників

підприємства. Хеджування може здійснюватися за допомогою різних фінансових інструментів, таких як ф'ючерси, опціони та свопи, що надає гнучкість у виборі відповідних стратегій. Витрати на здійснення хеджування є важливим аспектом, оскільки використання фінансових інструментів може вимагати сплати премій або інших витрат.

Гарантії є фінансовими зобов'язаннями, які забезпечують виконання певних умов або зобов'язань. Вони використовуються для зменшення ризиків у різних фінансових та комерційних угодах. Наприклад, банківська гарантія може бути видана банком для забезпечення виконання зобов'язань клієнта перед контрагентом. У разі невиконання зобов'язань клієнтом банк зобов'язується виплатити компенсацію контрагенту, що знижує фінансові ризики для обох сторін угоди. [25]

Гарантії є важливим інструментом управління ризиками, оскільки вони підвищують довіру між сторонами угоди та забезпечують захист від можливих фінансових втрат. Вони можуть використовуватися у різних сферах бізнесу, включаючи будівництво, торгівлю, фінансові послуги та інші галузі.

7. Лізинг відноситься до фінансових інструментів і являє собою фінансову угоду, при якій одна сторона (лізингодавець) надає іншій стороні (лізингоодержувачу) право користування активом (наприклад, обладнанням, транспортним засобом або нерухомістю) на певний період часу в обмін на регулярні платежі. Це дозволяє підприємствам і фізичним особам отримати доступ до необхідних активів без необхідності їх придбання, що може бути особливо корисним для зниження витрат на початкові інвестиції. Лізинг має кілька переваг: зниження початкових витрат, гнучкість, збереження капіталу та податкові переваги. Він дозволяє отримати активи без необхідності великої одноразової інвестиції, угоди можуть бути налаштовані відповідно до потреб лізингоодержувача, включаючи термін угоди та умови платежів, а також дозволяє зберігати капітал для інших потреб підприємства. Крім того, лізингові платежі часто можуть бути включені до витрат підприємства, що зменшує його оподатковуваний дохід. Таким чином, лізинг є важливим фінансовим

інструментом, який використовується для фінансування активів і управління грошовими потоками. Основні види лізингу включають оперативний лізинг та фінансовий лізинг.

Оперативний лізинг представляє собою короткострокову оренду активів, таких як автомобілі, обладнання або інша техніка. Характерною рисою оперативного лізингу є можливість викупу активу після закінчення орендного періоду. Орендні платежі в оперативному лізингу зазвичай нижчі, оскільки лізингодавець планує повернення активу після закінчення терміну оренди і може повторно здати його в оренду або продати. Оперативний лізинг часто використовується для активів, які швидко знецінюються або для яких важлива гнучкість у використанні. Прикладом може бути оренда автомобілів для корпоративного автопарку, де компанія бажає оновлювати транспортні засоби через певні періоди часу без значних витрат на придбання.

Фінансовий лізинг є довгостроковою орендою активів з умовою їхнього подальшого викупу. Відмінною рисою фінансового лізингу є те, що лізингоодержувач фактично отримує всі ризики і вигоди від володіння активом, хоча юридичне право власності залишається за лізингодавцем до моменту повного погашення орендних платежів. Орендні платежі у фінансовому лізингу включають як відшкодування вартості активу, так і проценти за користування. Цей вид лізингу дозволяє підприємствам фінансувати придбання дорогих активів, таких як виробниче обладнання або нерухомість, без необхідності великих початкових інвестицій. Після закінчення терміну лізингу лізингоодержувач має право викупити актив за залишковою вартістю, яка зазвичай є значно нижчою за ринкову. [24]

8. Інструменти ліквідації – це фінансові інструменти, що дозволяють інвесторам швидко реалізувати свої активи. Вони є важливими для забезпечення ліквідності та гнучкості у фінансових операціях. До основних інструментів ліквідації належать фондові ринки, біржові торги та деривативні ринки. [36]

Фондові ринки представляють собою організовані майданчики, на яких торгуються акції, облігації та інші цінні папери. Вони забезпечують високу

ліквідність, оскільки інвестори можуть швидко купувати та продавати цінні папери на відкритих торгах. Фондові ринки дозволяють інвесторам швидко реалізувати свої активи у разі потреби.

Біржові торги охоплюють різноманітні ринки, де торгуються товари, валюта, деривативи та інші фінансові інструменти. Торгівля на біржах забезпечує прозорість, ліквідність та надійність операцій. Інвестори можуть використовувати біржові торги для швидкої реалізації своїх активів і управління ризиками.

Деривативні ринки включають інструменти, такі як ф'ючерси, опціони та свопи, які використовуються для хеджування ризиків та управління фінансовими зобов'язаннями. Деривативи надають інвесторам можливість укладати угоди з активами, не володіючи ними безпосередньо. Це дозволяє інвесторам швидко реагувати на зміни ринкових умов і реалізовувати свої стратегії управління активами.

Крім фондових ринків, біржових торгів та деривативних ринків, існують інші інструменти, що допомагають забезпечити ліквідність і гнучкість у фінансових операціях. Наприклад, позабіржові (OTC) ринки, де відбуваються прямі угоди між учасниками ринку без участі організованої біржі, також відіграють важливу роль у ліквідації активів.

Інструменти ліквідації є важливими для забезпечення ефективного управління активами та ризиками, надаючи інвесторам можливість швидко реалізовувати свої фінансові стратегії та забезпечувати ліквідність у різних ринкових умовах. Вони сприяють стабільності фінансових ринків і допомагають інвесторам адаптуватися до змін ринкового середовища.

1.3. Роль бюджетування як важливого інструменту проєктного менеджменту

Бюджети є важливим інструментом для керівництва підприємства, оскільки вони дозволяють ефективно контролювати витрати ресурсів, що в свою чергу сприяє підвищенню рентабельності бізнесу. За допомогою бюджетів можна прогнозувати майбутні витрати та доходи, розраховувати інвестиції та планувати діяльність компанії на весь рік. Для кожного з цих завдань існує спеціально розроблений набір бюджетів, що забезпечує точний контроль і управління фінансовими процесами.

Надалі розглянемо основні види, типи та формати бюджетів, зокрема, які показники вони допомагають визначити, для яких цілей вони використовуються та як вони взаємодіють один з одним. Керівництво компанії може використовувати ці бюджети для аналізу фінансових результатів, прийняття стратегічних рішень та досягнення максимальної ефективності у використанні ресурсів.

Будь-яке велике підприємство або приватна фірма займається прогнозуванням своєї діяльності та фінансових потоків. Для цього використовуються спеціальні таблиці, які називаються бюджетами. У бюджетах підсумовуються доходи, витрати та інші ключові показники діяльності на визначений плановий період.

Бюджети дозволяють керівництву компанії оцінити, які ресурси необхідно залучити для досягнення поставлених фінансових цілей. З їх допомогою можна визначити, які зміни потрібно внести в процеси, щоб збільшити прибуток. Наприклад, можна проаналізувати, які витрати можна зменшити без втрати якості продукції чи послуг, або знайти способи оптимізації використання ресурсів. Крім того, бюджети є важливим інструментом для стратегічного планування, оскільки вони дозволяють прогнозувати витрати та доходи на майбутні періоди, розраховувати інвестиції та планувати діяльність компанії на

рік вперед. Вони також допомагають виявити можливі фінансові ризики та розробити заходи для їх мінімізації. Треба зазначити, що бюджети є невід'ємною частиною управління будь-яким бізнесом, забезпечуючи ефективний контроль і планування фінансових ресурсів, що сприяє підвищенню рентабельності та стійкості компанії на ринку.

Існує широкий спектр видів бюджетів, що використовуються в управлінні підприємствами: фіксовані та гнучкі, оперативні та перспективні, функціональні та комплексні. Однак серед усіх існуючих класифікацій найбільш зручною є та, яка виокремлює три основні види бюджетів: фінансові, операційні та інвестиційні.

Фінансові бюджети включають планові фінансові потоки та результати діяльності компанії. Це, зокрема, бюджет руху грошових коштів (БРГК), план капітальних витрат та прогнозний баланс. Завдяки фінансовим бюджетам компанії можуть забезпечувати платоспроможність, уникати дефіциту коштів та приймати стратегічні рішення. Такі бюджети часто презентуються інвесторам для демонстрації фінансової стабільності та перспектив розвитку компанії. За останніми даними, більшість компаній впроваджують автоматизовані системи для управління фінансовими бюджетами, що підвищує точність прогнозування та знижує ризики. [16]

Операційні бюджети включають витрати та доходи, пов'язані з поточною діяльністю різних підрозділів компанії. Це можуть бути бюджети продажів, виробництва, прогноз трудових витрат та бюджет собівартості продукції. Кількість і детальність операційних бюджетів зростають разом з розміром компанії, оскільки великі підприємства мають більше підрозділів і витратних статей, які потребують детального планування та контролю. Зростання розміру компанії зазвичай супроводжується збільшенням кількості операційних бюджетів, що забезпечує детальне планування та контроль витратних статей. Сучасні підприємства активно використовують програмне забезпечення для автоматизації операційних бюджетів, що дозволяє підвищити ефективність управління та знизити витрати. [40]

Інвестиційні бюджети, хоча іноді їх відносять до фінансових, зазвичай виділяються як окремий вид бюджетів. Вони включають заплановані інвестиції у розвиток бізнесу, наприклад, бюджети для запуску нової продукції, придбання обладнання або створення нових філій. Використання інвестиційних бюджетів дозволяє керівництву компанії стратегічно планувати розвиток та інвестиції, враховуючи довгострокові фінансові цілі. За даними досліджень, компанії, що активно використовують інвестиційні бюджети, мають вищий рівень інноваційності та конкурентоспроможності на ринку. [42]

Усі ці бюджети взаємопов'язані та разом утворюють генеральний, або зведений, бюджет компанії. Генеральний бюджет охоплює всі ключові показники діяльності та визначає загальний план роботи компанії на бюджетний період, який зазвичай становить один календарний рік. Він забезпечує комплексне управління фінансовими ресурсами, допомагає досягати поставлених цілей та забезпечує стабільний розвиток компанії. Згідно з сучасними тенденціями, багато компаній переходять на використання інтегрованих систем управління генеральним бюджетом, що дозволяє підвищити прозорість та ефективність фінансового планування.

Фінансові бюджети, хоча й є основними, створюються на основі даних з операційних бюджетів, які відображають витрати та доходи. Це означає, що ефективне формування фінансових бюджетів безпосередньо залежить від точності та повноти операційних бюджетів. Крім того, бюджети інвестиційних проєктів можуть бути додані до генерального плану на будь-якому етапі його розробки, що забезпечує гнучкість і можливість внесення коригувань у процесі планування. Завдяки цьому компанії можуть ефективно реагувати на зміни в економічному середовищі та використовувати нові можливості для розвитку. Таким чином, різні види бюджетів взаємодіють між собою, створюючи цілісну систему фінансового управління, яка дозволяє підприємствам досягати своїх стратегічних цілей та забезпечувати стійке зростання.

Операційні бюджети деталізують операції та витрати по кожній функціональній сфері компанії. На початковому етапі проводиться оцінка

обсягів продажів, споживчого попиту та вартості сировини, що формує бюджет виробництва. Далі складаються прогнози щодо доходів від продажів та витрат на виробництво, оплату праці та комерційну діяльність. На основі цих даних складаються фінансові бюджети, зокрема, прогноз прибутків та збитків, бюджет руху грошових коштів (БРГК) та балансовий бюджет. [47]

На завершальному етапі розробляється інвестиційний бюджет підприємства. Довгострокові інвестиції можуть бути додані до зведеного бюджету на будь-якому етапі його розробки. Якщо плановані інвестиції передбачаються у поточному періоді, їх враховують ще до складання бюджету руху грошових коштів. Інвестиції відображаються як відтік коштів у окремому рядку БРГК, що дозволяє точніше планувати фінансові потоки та забезпечувати стабільність грошових ресурсів.

Операційні, фінансові та інвестиційні бюджети взаємопов'язані, формуючи комплексну систему фінансового планування та управління. Це дозволяє компанії ефективно використовувати ресурси, оптимізувати витрати, підвищувати прибутковість та забезпечувати стійкий розвиток. Сучасні компанії дедалі частіше використовують автоматизовані системи для управління бюджетами, що дозволяє підвищити точність прогнозів та знизити фінансові ризики. Використання таких інструментів сприяє більш зваженому прийняттю стратегічних рішень та забезпечує конкурентоспроможність на ринку.

Кожен з трьох основних бюджетів складається з різних підвидів кошторисів і планів, що забезпечують комплексне фінансове управління компанією.

До операційних бюджетів відносяться бюджети продажів, виробництва та закупівель (рис. 1.1.)

До інвестиційних бюджетів відносяться бюджет портфельних інвестицій та бюджет науково-дослідних робіт (рис 1.2)

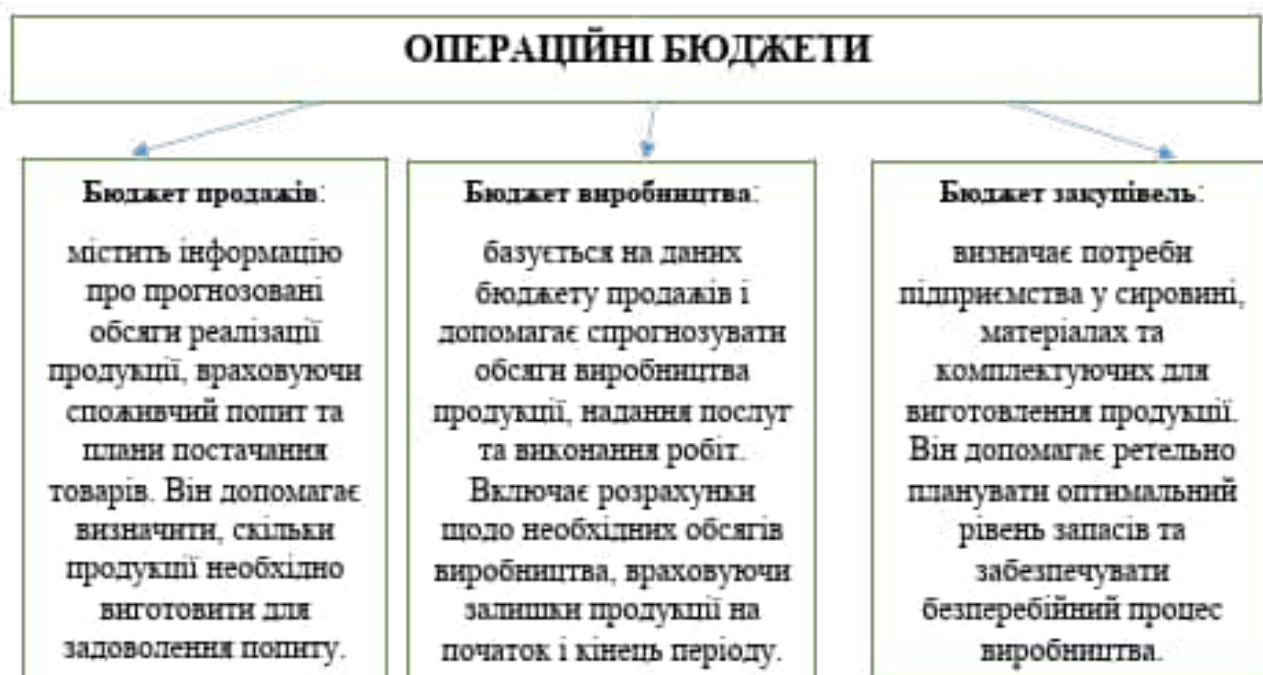


Рис. 1.1 Операційні бюджети

Джерело: складено автором з використанням джерел [17,39,53]

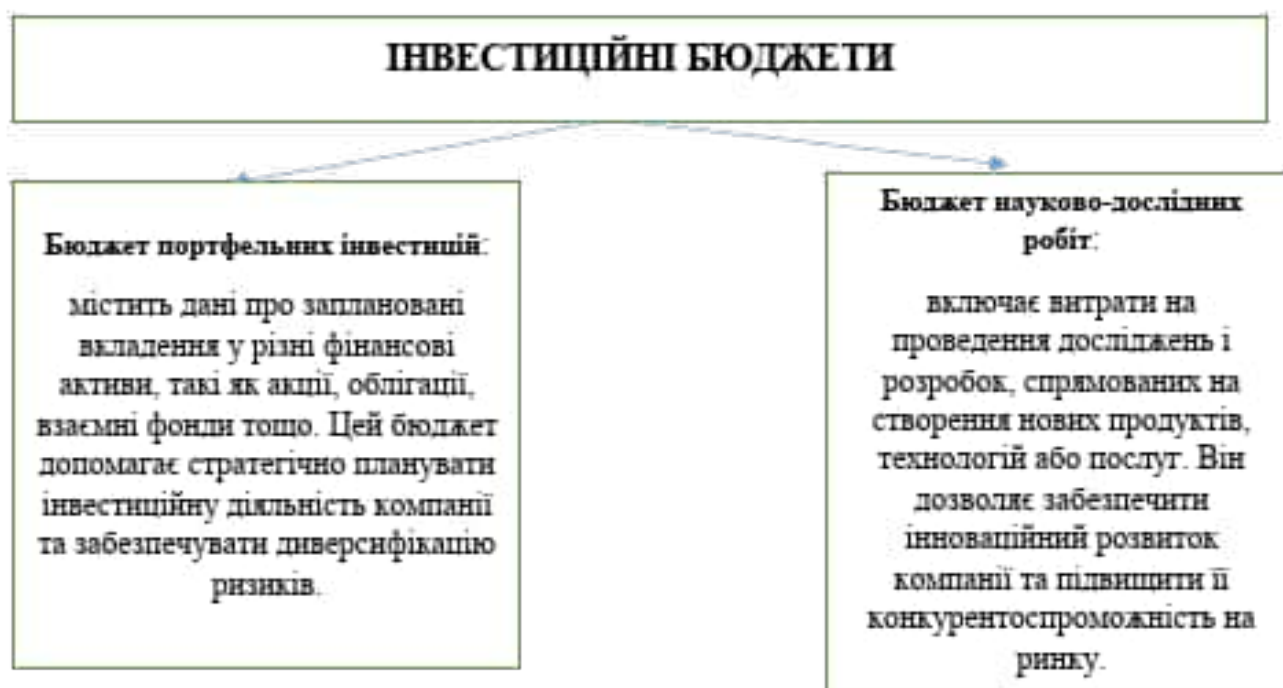


Рис. 1.2. Інвестиційні бюджети

Джерело: складено автором з використанням джерел [19,23,57]

Фінансові бюджети базуються на даних з операційних бюджетів і включають такі підвиди:

- прогноз прибутків та збитків, який допомагає оцінити майбутні фінансові результати компанії, враховуючи доходи та витрати;
 - бюджет руху грошових коштів (БРГК), що містить інформацію про потоки грошових коштів, що дозволяє забезпечувати платоспроможність компанії та уникати дефіциту коштів;
 - балансовий бюджет, що відображає активи, пасиви та власний капітал компанії, що дозволяє оцінити її фінансовий стан на кінець планового періоду.
- [44]

Кожне підприємство розробляє індивідуальний набір бюджетів, орієнтуючись на свої конкретні цілі та завдання бюджетування. Вибір типів та видів бюджетів залежить від кількох важливих чинників, зокрема, фінансова структура підприємства; розмір підприємства; вид і сфера діяльності; обсяг витрат і витрат. [20]

Підприємства розробляють індивідуальні набори бюджетів, орієнтуючись на свої конкретні цілі та завдання, а вибір типів і видів бюджетів залежить від фінансової структури, розміру, виду та сфери діяльності підприємства, а також обсягу витрат і витрат. Це дозволяє забезпечити ефективне управління фінансовими потоками та досягнення фінансових цілей підприємства, враховуючи його унікальні потреби та умови.

В свою чергу, бюджетування є важливою складовою фінансового управління і розглядається з кількох ключових аспектів. По-перше, воно є процесом перетворення планів діяльності підприємства в конкретні фінансово-економічні показники, включаючи доходи, витрати, платежі та надходження. Це дозволяє підприємству точно визначати фінансові цілі та ефективно планувати свої ресурси. По-друге, бюджетування служить інструментом підвищення відповідальності керівників за витрати, досягнення поставлених цілей і отримання конкретних результатів. Використання бюджету сприяє більш чіткому контролю за витратами та забезпечує прозорість у фінансовій діяльності

підприємства. По-третє, це технологія інформаційно-аналітичної підтримки управління, що призначена для підвищення економічної обґрунтованості рішень, які приймаються керівництвом. Завдяки бюджетуванню керівництво отримує доступ до актуальних фінансових даних, що дозволяє приймати обґрунтовані та стратегічні рішення. [32]

В останні роки підприємства все частіше впроваджують системи бюджетного планування з метою оптимізації використання фінансових ресурсів, зниження невиробничих витрат, підвищення гнучкості в управлінні та контролю за собівартістю продукції. Сучасні тенденції показують, що використання бюджетування дозволяє підвищити точність фінансових планів, забезпечуючи стабільний розвиток та конкурентоспроможність підприємства в умовах динамічного ринку. Це також включає інтеграцію сучасних технологій, таких як автоматизовані системи управління фінансами, що значно підвищує ефективність бюджетного процесу.

Процес бюджетування можна умовно розділити на чотири ключові етапи, кожен з яких відіграє важливу роль у фінансовому управлінні підприємством (табл. 1.1).

Перший етап – підготовчий – включає збір та аналіз вхідної інформації про діяльність підприємства, враховуючи як зовнішні, так і внутрішні фактори. Це включає оцінку ринкових умов, економічних тенденцій, законодавчих змін, конкурентного середовища та інших зовнішніх факторів, які можуть впливати на фінансові результати підприємства. Аналіз внутрішніх показників діяльності компанії, таких як обсяги виробництва, рівень запасів, продуктивність праці, фінансові результати попередніх періодів, є важливою складовою цього етапу. Визначення майбутніх стратегічних, поточних та оперативних цілей компанії слугує основою для подальшого бюджетного планування.

Другий етап – складання бюджету – передбачає створення детальних фінансових планів на основі зібраної інформації та визначених цілей. Це включає прогнозування доходів і витрат, а також складання бюджетів для різних підрозділів підприємства. Оцінка майбутніх продажів та доходів здійснюється на

основі аналізу попиту, ринкових тенденцій та маркетингових стратегій. Визначення основних витрат, таких як виробничі витрати, витрати на заробітну плату, маркетингові витрати та адміністративні витрати, також є важливим кроком на цьому етапі. Створення окремих бюджетів для кожного підрозділу або функціональної області підприємства, таких як виробництво, збут, маркетинг та адміністрація, а також інтеграція окремих бюджетів у загальний зведений бюджет підприємства відображає загальний фінансовий план на майбутній період.

Таблиця 1.1

Етапи процесу бюджетування

Етап	Основні завдання	Ключові елементи
Підготовчий	Збір та аналіз інформації про діяльність підприємства, визначення стратегічних, поточних та оперативних цілей	- оцінка ринкових умов; - аналіз внутрішніх показників; - визначення цілей.
Складання бюджету	Створення детальних фінансових планів	- прогнозування доходів і витрат; - розробка бюджетів підрозділів; - інтеграція окремих бюджетів у зведений бюджет підприємства.
Виконання бюджету	Реалізація запланованих фінансових заходів, моніторинг виконання бюджету	- реалізація запланованих дій; - постійний моніторинг виконання; - забезпечення відповідності фактичних показників плановим.
Контроль над виконанням бюджету	Моніторинг фактичних результатів, порівняння з бюджетними планами, аналіз відхилень, коригуючі заходи	- порівняння фактичних показників з плановими; - аналіз причин відхилень; - розробка та впровадження коригуючих заходів.

Джерело: складено автором

Третій етап – виконання бюджету в плановому періоді – охоплює реалізацію запланованих фінансових заходів та моніторинг їхнього виконання. Це забезпечує підприємству можливість ефективного використання ресурсів та досягнення запланованих результатів. Виконання запланованих дій у відповідності з бюджетом, таких як запуск виробничих програм, маркетингових кампаній та інвестиційних проєктів, а також постійний моніторинг виконання бюджету для забезпечення відповідності фактичних показників плановим є основними складовими цього етапу.

Четвертий етап – контроль над виконанням бюджету – включає моніторинг фактичних результатів та порівняння їх з бюджетними планами. На цьому етапі виявляються відхилення від запланованих показників, аналізуються причини цих відхилень та вживаються коригуючі заходи для забезпечення виконання бюджету. Аналіз факторів, які призвели до відхилень, таких як зміни в ринкових умовах, ефективність управлінських рішень, внутрішні операційні проблеми, а також розробка і впровадження коригуючих заходів для забезпечення виконання бюджету є важливими складовими цього етапу. У сучасних умовах багато підприємств використовують автоматизовані системи бюджетування, що дозволяє підвищити точність планування, оперативність контролю та ефективність управління фінансовими ресурсами. Такі системи забезпечують інтеграцію різних етапів процесу бюджетування та спрощують доступ до актуальних даних для прийняття обґрунтованих рішень. Таким чином, процес бюджетування включає детальний аналіз і планування фінансових ресурсів, забезпечуючи підприємству можливість ефективного управління фінансами, досягнення стратегічних цілей та забезпечення стабільного розвитку в умовах динамічного ринку. [43, 54]

Основне завдання бюджетування полягає у забезпеченні організації всіма необхідними ресурсами, зокрема фінансовими, для ефективного функціонування та досягнення стратегічних цілей. Бюджетування включає дві ключові складові: розподіл наявних ресурсів та планування нових надходжень у майбутньому.

Процес розподілу ресурсів передбачає аналіз поточних фінансових можливостей підприємства, визначення пріоритетів та оптимізацію витрат. Це дозволяє забезпечити ефективне використання наявних фінансових ресурсів і уникнути надлишкових витрат. На цьому етапі також оцінюються потреби різних підрозділів підприємства, що дозволяє справедливо та ефективно розподіляти кошти між ними.

Планування нових надходжень у майбутньому є невід'ємною частиною бюджетування, яка включає прогнозування доходів та визначення джерел фінансування. Це може включати аналіз ринкових умов, оцінку потенційних продажів, розробку стратегій залучення інвестицій та інші заходи, спрямовані на забезпечення фінансової стабільності підприємства в довгостроковій перспективі.

Бюджетування також виконує важливу роль у забезпеченні фінансового контролю та аналізу. Завдяки цьому процесу керівництво організації може постійно моніторити виконання планів, виявляти відхилення та приймати коригуючі заходи для забезпечення відповідності фактичних показників плановим. Це сприяє підвищенню прозорості фінансової діяльності та забезпечує ефективне управління ресурсами. [53]

Бюджетування, яке часто називають інструментом фінансового планування, обліку та контролю доходів та витрат бізнесу, є важливою складовою управління підприємством. Його цінність полягає в можливості аналізувати як прогнозовані, так і фактичні показники діяльності компанії не лише в загальному розрізі, але й за окремими підрозділами, проектами чи центрами обліку. Це забезпечує керівництву підприємства глибше розуміння фінансового стану компанії та дозволяє приймати обґрунтовані управлінські рішення.

Система бюджетів дозволяє деталізувати фінансові показники на різних рівнях, що сприяє більш точному плануванню та контролю витрат. Завдяки бюджетуванню підприємство може визначити обсяги збуту, прибутки, витрати, виторги, а також врахувати податки, збори та внески до різних фондів. Це дає

змогу оптимізувати фінансові ресурси, зменшити кредитне навантаження та ефективно управляти оборотними коштами.

Бюджетування також включає планування інвестицій, що дозволяє підприємству розробляти стратегії розвитку та вкладання коштів у перспективні проєкти. Це підвищує конкурентоспроможність компанії та сприяє її довгостроковому зростанню.

Сучасні системи бюджетування часто використовують автоматизовані інструменти, що забезпечують оперативний доступ до фінансової інформації та спрощують процес аналізу даних. Це дозволяє керівництву швидко реагувати на зміни ринкових умов та приймати стратегічні рішення на основі актуальних даних.

Система бюджетування для підприємства будується поетапно, і цей процес починається значно раніше формування бюджетів, а саме зі стратегічного планування. Основною умовою для впровадження бюджетування є ефективна робота фінансового департаменту та чітко визначені показники діяльності всіх підрозділів компанії.

Підготовка до впровадження системи бюджетування на підприємстві включає кілька важливих етапів. Першим з них є розробка стратегії, яка дозволяє визначити образ та мету діяльності підприємства на довгострокову перспективу. Після цього необхідно зрозуміти фінансову структуру організації: чи вона існує і як функціонує. Якщо вона перебуває в хаотичному стані, то її необхідно організувати.

Наступним кроком є визначення показників для центрів фінансової відповідальності (ЦФВ) та підрозділів, а також розробка системи звітності за цими показниками. Положення про бюджетування повинно бути організовано та пов'язано з обліковою політикою організації. [41]

Автоматизація бюджетування для підприємства починається, коли систему бюджетування налагоджено і все працює без збоїв. Розглянемо найскладніші аспекти цієї роботи, які варто врахувати перед формуванням бюджетів.

Аналіз показників за попередній період є важливим етапом процесу бюджетування. Менеджери підрозділів збирають дані та передають їх у фінансовий відділ для розрахунків. Зазвичай фінансовий відділ запитує такі дані: отриманий виторг, відвантаження, наявні заборгованості для регулярного аналізу; дані за основними статтями витрат (прибутки та збитки, інвестиції, фонд заробітної плати) наприкінці бюджетного періоду; та інші дані за запитом. Наприклад, якщо фінансовому відділу потрібно розрахувати доцільність інвестицій у розширення виробництва чи закупівлю нового обладнання, у керівника підрозділу можуть вимагати показники продуктивності праці на окремій лінії виробництва.

Вибір показників є важливим етапом, оскільки потрібно визначити обсяг запланованих показників так, щоб звіти були не надто об'ємними. Оперативне планування включає створення короткострокових бюджетів витрат для кожного окремого підрозділу. Моніторинг виконання бюджетів здійснюється за допомогою чітких індикаторів та лімітів, описаних у фінансових планах.

Запровадження системи бюджетування дозволяє не лише упорядкувати наявні ресурси, але й чітко спрогнозувати їхнє надходження у майбутньому. Крім того, грамотно побудована система бюджетування надає керівництву та інвесторам можливість чітко оцінювати стан справ у підрозділах та відслідковувати загальний розвиток бізнесу. Вона також дозволяє ефективно управляти не лише окремими бізнесами, але й комбінацією різних видів діяльності. [59] У сучасних умовах впровадження бюджетування стає необхідним інструментом для забезпечення фінансової стабільності та сталого розвитку підприємства, незалежно від його розмірів та виду діяльності. Одним з недоліків системи бюджетування є її трудомісткість, що може ускладнювати розуміння процесу для багатьох менеджерів. Нерідко виникають труднощі з виконанням запланованих показників, передачею інформації від керівників до лінійних співробітників, що може спричинити демотивацію команди. Такі труднощі часто виникають через недостатнє розуміння сутності бюджетування, його переваг та основних принципів побудови системи бюджетів у компанії.

Впровадження системи бюджетування передбачає надання детальної інформації про витрати, доходи, фінансові потоки та результати діяльності підприємства, що дозволяє керівництву приймати обґрунтовані рішення. Це сприяє підвищенню прозорості та підзвітності в управлінні фінансовими ресурсами, що є важливим аспектом для досягнення фінансових цілей та стійкості підприємства. Таким чином, забезпечення розуміння та підтримки системи бюджетування на всіх рівнях організації є ключовим фактором її успішного впровадження та функціонування.

Висновки до розділу I

Бюджетні інструменти є вирішальними для планування, контролю та управління фінансовими ресурсами на рівні підприємств. Основні інструменти, такі як бюджет доходів і витрат (БДВ), операційний бюджет, інвестиційний бюджет, бюджет грошових потоків, фінансовий бюджет та гнучкий бюджет, забезпечують комплексний підхід до управління ресурсами. Вони дозволяють підприємствам оптимізувати витрати, приймати обґрунтовані рішення та підтримувати фінансову стабільність. Фінансові інструменти, такі як корпоративні кредити, облігації, акції, факторинг та лізинг, є критичними для забезпечення фінансових ресурсів у реалізації проєктів. Їх детальна характеристика показує, як кожен з них може бути використаний для фінансування різних етапів проєкту, з врахуванням їхніх переваг та обмежень. Використання цих інструментів забезпечує гнучкість у управлінні фінансовими потоками та допомагає підприємствам забезпечувати фінансову стабільність та розвиток. Бюджетування відіграє ключову роль у проєктному менеджменті, забезпечуючи інструменти для планування, контролю та оптимізації фінансових ресурсів. Використання бюджетних та фінансових інструментів у проєктному менеджменті дозволяє підприємствам оптимізувати витрати, підвищувати продуктивність та забезпечувати стійкий розвиток у конкурентному ринковому середовищі.

РОЗДІЛ 2.**АНАЛІЗ ФІНАНСОВИХ ТА БЮДЖЕТНИХ ІНСТРУМЕНТІВ У
ПРОЄКТНОМУ МЕНЕДЖМЕНТІ****2.1. Практика використання фінансових інструментів у підтримці
проєктів закордоном та в Україні**

Аналіз фінансових інструментів, що використовуються у проєктному менеджменті в різних країнах, є критично важливим для розвитку економіки та підвищення ефективності управління проєктами. Вивчення таких інструментів дозволяє зібрати цінну інформацію про найкращі практики, які можуть бути адаптовані та впроваджені в Україні. Крім того, використання ефективних фінансових інструментів сприяє підвищенню економічної стійкості та зменшенню вразливості до зовнішніх економічних шоків.

Вивчення зарубіжного досвіду дозволяє виявити інноваційні підходи та інструменти, які можуть бути адаптовані до специфічних умов української економіки. Це сприяє розвитку інноваційного потенціалу та підвищенню конкурентоспроможності українських проєктів.

Впровадження ефективних фінансових інструментів дозволяє оптимізувати процеси управління проєктами, знижувати витрати та підвищувати ефективність використання ресурсів. Це особливо важливо для великих інфраструктурних проєктів та програм розвитку.

У різних країнах світу існують різні підходи до фінансування проєктів, які відображаються у використанні специфічних фінансових інструментів. Наприклад, у Сполучених Штатах Америки, завдяки розвиненому ринку капіталу та венчурного фінансування, проєкти мають доступ до широкого спектру інструментів для залучення фінансування. У Європейському Союзі існує значна кількість програм підтримки інновацій та наукових досліджень, що

фінансуються за рахунок грантів і субсидій. В Японії особлива увага приділяється підтримці малого та середнього бізнесу через державні програми та кредитні установи.

Дослідження фінансових інструментів, що використовуються у проєктному менеджменті за кордоном, дозволяє виявити їхні переваги та недоліки, а також зрозуміти, які з них можуть бути адаптовані для використання в Україні. Аналіз зарубіжного досвіду у цій сфері є важливим для розвитку національних програм підтримки проєктів та сприяння їхній ефективній реалізації.

У США існує безліч фінансових інструментів, які використовуються бізнесами для фінансування, управління ризиками та розвитку. Ось основні з них: банківські кредити, акції, облігації, венчурний капітал, краудфандинг, лізинг, гранти, мікрофінансування, державні цінні папери, факторинг.

Банківські кредити є одним з найпоширеніших інструментів фінансування бізнесу. Вони можуть бути короткостроковими або довгостроковими, з фіксованими або змінними процентними ставками. Наприклад, програма кредитування Small Business Administration (SBA) надає пільгові кредити для малого бізнесу. Малий бізнес у США може отримати доступ до пільгових кредитів через SBA. Один з прикладів – кредитна програма 7(a), яка надає фінансування для робочого капіталу, придбання обладнання та інших бізнес-цілей. [61]

Гранти надаються урядом, міжнародними організаціями та благодійними фондами для підтримки наукових досліджень, освіти, медицини та інших сфер. Прикладом є програма грантів National Institutes of Health (NIH), яка надає гранти для підтримки медичних і біомедичних досліджень. Наприклад, гранти R01 підтримують оригінальні дослідницькі проєкти на тривалий період.

Венчурний капітал використовується для фінансування стартапів та інноваційних проєктів. Інвестори отримують частку в компанії в обмін на фінансування. Так, наприклад, венчурні капіталісти в Кремнієвій долині, такі як Sequoia Capital та Andreessen Horowitz, інвестують у технологічні стартапи.

Наприклад, Sequoia Capital інвестувала у такі компанії, як Google, Apple та Airbnb.

Краудфандинг дозволяє залучати фінансування від широкої аудиторії через онлайн-платформи, такі як Kickstarter або Indiegogo. Платформа Kickstarter дозволяє проєктам залучати фінансування від широкої аудиторії. Наприклад, стартап Pebble Time залучив більше \$20 мільйонів для розробки смарт-годинника.

Корпоративні облігації є борговими зобов'язаннями, які випускаються компаніями для залучення капіталу. Так, наприклад, Apple випустила облігації на суму \$17 мільярдів у 2013 році для фінансування викупу акцій і капітальних витрат. Це був найбільший випуск корпоративних облігацій на той час.

Акції представляють часткову власність у компанії та можуть бути продані на фондових ринках. Так, Facebook провела первинне публічне розміщення акцій (IPO) у 2012 році, залучивши близько \$16 мільярдів. Це стало одним із найбільших IPO у історії США.

Державні цінні папери, такі як облігації та казначейські векселі, використовуються для залучення фінансування урядом. Казначейські облігації США (U.S. Treasury Bonds) є одним із головних інструментів залучення фінансування урядом США. Вони випускаються з різними термінами погашення, від декількох місяців до 30 років.

Лізинг дозволяє компаніям використовувати активи без необхідності їх купівлі. Так, GE Capital надає лізингові послуги для малого та середнього бізнесу, дозволяючи їм використовувати обладнання та транспортні засоби без необхідності їх купівлі. [62]

Міжнародні кредити надаються міжнародними фінансовими організаціями для підтримки проєктів у різних країнах. Світовий банк надає кредити для фінансування проєктів у різних країнах, включаючи США. Наприклад, фінансування проєктів інфраструктури та розвитку сільських районів.

Мікрофінансування надає невеликі кредити малим підприємствам та індивідуальним підприємцям, які не мають доступу до традиційних банківських

послуг. Мікрофінансова організація Accion надає мікрокредити малому бізнесу та підприємцям у США, які не мають доступу до традиційних банківських послуг. Фінансові інструменти підтримки бізнесу в США представлені на рисунку 2.1.



Рис.2.1. Фінансові інструменти підтримки бізнесу в США

Джерело: [61,62]

З аналізу фінансових інструментів підтримки бізнесу в США видно, що спільними інструментами є банківські кредити і лізинг.

У Європі існує безліч фінансових інструментів, які використовуються бізнесами для фінансування, управління ризиками та розвитку. Ось основні з них: мікрокредити, гранти, кредити з підтримкою, банківські кредити, венчурний капітал, фінансування через ЄБРР, емісія акцій, корпоративні кредити, фінансування через біржі.

Мікрокредитами є невеликі кредити, які надаються малим підприємствам для покриття невеликих фінансових потреб. Вони часто мають спрощені умови отримання та швидкий процес затвердження. Так, наприклад, Європейський інвестиційний фонд (EIF) надає мікрокредити через різні програми, такі як

"Progress Microfinance" та "EaSI". Наприклад, підприємці в Італії можуть отримати мікрокредити через партнерські банки EIF для розвитку своїх бізнесів.

Гранти Європейського Союзу через програму "Horizon 2020" підтримують наукові дослідження та інновації. Малі підприємства можуть отримати гранти для розробки нових технологій або продуктів.

Кредитами з підтримкою є кредити з низькими процентними ставками або з субсидіями від уряду чи міжнародних організацій. Вони часто надаються через спеціальні програми підтримки малого бізнесу. Так, наприклад програма "COSME" від Європейського Союзу надає підтримку для малих та середніх підприємств через фінансові інструменти, включаючи кредити з підтримкою. Учасники програми можуть отримати фінансування на вигідних умовах для розвитку свого бізнесу.

Прикладом банківського кредиту є приклад компанії «Ryanair», яка отримала банківський кредит від банківської групи «Santander» для фінансування розширення своєї авіафлоту.

До венчурного капіталу відносять інвестиції від венчурних капіталістів, які надаються в обмін на частку в компанії. Ці інвестиції часто спрямовані на стартапи та швидкозростаючі підприємства з високим потенціалом. Так, наприклад, Німецький стартап «BioNTech», який розробив вакцину проти COVID-19 у співпраці з Pfizer, отримав венчурне фінансування від різних інвесторів, включаючи фонди «MIG Fonds» та «AT Impf». [33,34]

Європейський банк реконструкції та розвитку (ЄБРР) надає кредити, гранти та інші фінансові інструменти для підтримки бізнесу в Європі, включаючи середні підприємства. Наприклад, польська компанія «Solaris Bus & Coach» отримала фінансування від ЄБРР для розвитку виробництва екологічно чистих автобусів.

Великі компанії можуть залучати капітал через випуск акцій на фондових біржах. Це дозволяє залучити значні обсяги фінансування від широкого кола інвесторів. Наприклад, французька компанія «TotalEnergies» випускає акції на

фондовій біржі «Euronext Paris» для залучення капіталу на свої енергетичні проєкти. [27]

Великі банки надають кредити великим компаніям для фінансування великих проєктів. Ці кредити можуть мати великі суми та тривалі терміни погашення. Наприклад, іспанська компанія «Telefónica» отримала корпоративний кредит від банку «BBVA» для фінансування інфраструктурних проєктів та розширення мережі. [54, 60]

Великі компанії можуть залучати капітал через випуск облігацій або інших цінних паперів на фондових ринках. Наприклад, німецька автомобільна компанія «Volkswagen» випустила облігації на Франкфуртській фондовій біржі для залучення капіталу на свої інноваційні та дослідницькі проєкти. Фінансові інструменти підтримки бізнесу в Європі представлені на рисунку 2.2.

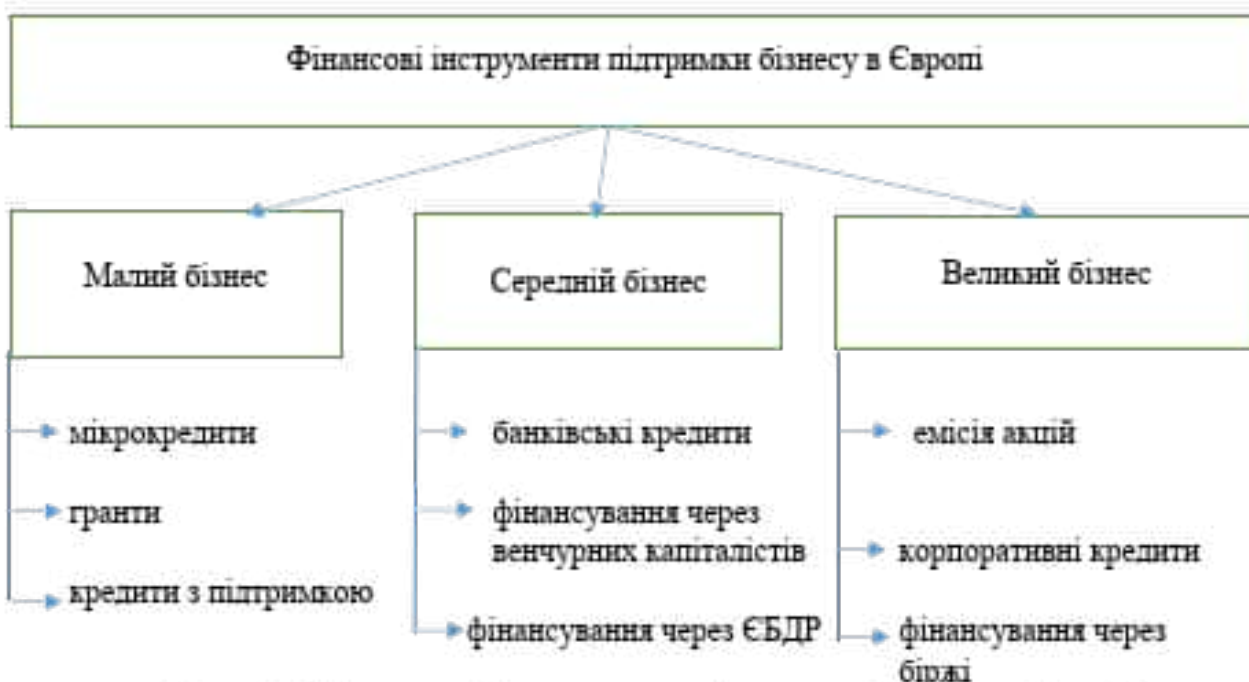


Рис. 2.2. Фінансові інструменти підтримки бізнесу в Європі

Джерело: [27, 54, 60]

Найчастіше в Європі для всіх видів бізнесу застосовуються краудфандинг, венчурний капітал та лізинг. Краудфандинг є популярним інструментом для залучення фінансування від широкої аудиторії інвесторів. Він використовується для підтримки стартапів, малого та середнього бізнесу, а також для реалізації

творчих проєктів. Наприклад, платформи Kickstarter, Indiegogo, Crowdcube та Seedrs активно використовуються для фінансування різноманітних проєктів у Європі. Венчурний капітал підтримує інноваційні проєкти та швидкозростаючі підприємства. Він надає фінансування у обмін на частку в компанії та часто використовується для підтримки стартапів та середнього бізнесу. Наприклад, венчурні фонди в Німеччині, Франції та Великобританії активно інвестують у технологічні стартапи. Лізинг дозволяє підприємствам використовувати сучасне обладнання без необхідності його купівлі. Це особливо важливо для малого та середнього бізнесу, який потребує оновлення обладнання. Наприклад, лізингові компанії в Італії, Іспанії та Франції надають широкий спектр послуг з лізингу для бізнесу. [49]

Тепер розглянемо досвід застосування фінансових інструментів в Канаді. Фінансові інструменти підтримки бізнесу в Канаді представлені на рисунку 2.3.



Рис. 2.3. Фінансові інструменти підтримки бізнесу в Канаді

Джерело: [53]

Банки надають кредити для підприємств будь-якого масштабу. Це дозволяє залучити капітал для розвитку, розширення або підтримки операційної

діяльності. Наприклад, RBC (Royal Bank of Canada) пропонує різні види кредитів для бізнесів різного розміру.

Уряд Канади та різні організації надають гранти для підтримки розвитку бізнесу. Ці гранти доступні для малих, середніх та великих підприємств у залежності від умов програми. Наприклад, Канадська програма інновацій (Canadian Innovation Program) надає гранти для дослідницьких та інноваційних проєктів.

Інвестиційні фонди можуть надавати фінансування бізнесам будь-якого масштабу. Це включає венчурні фонди, приватні інвестиційні фонди та інші джерела капіталу. Наприклад, венчурний фонд "BDC Capital" інвестує в технологічні стартапи та підприємства середнього розміру.

В Японії є різноманітні фінансові інструменти підтримки бізнесу для малого, середнього та великого бізнесу. Так для малого бізнесу характерні:

1. мікрокредити, які надаються малому бізнесу через місцеві банки та спеціалізовані організації, такі як ЛСА (Японське агентство міжнародного співробітництва) та ІА (Японська асоціація сільськогосподарських кооперативів).
2. пільгові кредити, які надаються через місцеві органи влади та спеціалізовані установи для підтримки стартапів та малого бізнесу.
3. гранти, які надаються урядом, місцевими органами влади та приватними організаціями для фінансування інноваційних проєктів та стартапів.

Для середнього бізнесу характерні: кредити для середнього бізнесу, що надаються через банки, що спеціалізуються на фінансуванні середнього бізнесу, такі як Shoko Chukin Bank та JASDAQ; фонди венчурного капіталу, що надаються для фінансування росту та розвитку середнього бізнесу та пільгові кредити та гранти, що надаються урядом та місцевими органами влади для підтримки середнього бізнесу. [47,58]

В свою чергу для великого бізнесу використовуються : корпоративні кредити, що надаються через великі банки, такі як Mitsubishi UFJ Financial Group (MUFG) та Sumitomo Mitsui Banking Corporation (SMBC), фонди прямого

інвестування, що надаються для фінансування великих проєктів та розвитку бізнесу. Крім того, великі компанії можуть залучати капітал через емісію акцій на фондових біржах, таких як Tokyo Stock Exchange (TSE). Всі приведені фінансові інструменти зображені на рисунку 2.4.



Рис. 2.4. Фінансові інструменти підтримки бізнесу в Японії

Джерело: [47,58]

Тепер проведемо аналіз переваг та недоліків застосування фінансових інструментів в бізнесі в різних країнах. Фінансові інструменти підтримки бізнесу в Європі є досить різноманітними та пропонують широкі можливості для підприємств різного розміру. Малий бізнес отримує доступ до кредитів, грантів та інвестицій від ангел-інвесторів, але стикається з високою конкуренцією та адміністративними труднощами. Середній бізнес має доступ до великих обсягів фінансування через кредити, підтримку з публічних фондів та інвестиційні фонди, але має високі вимоги до забезпечення та відповідності умовам програм. Великий бізнес може залучати значний капітал через емісію акцій, облігацій та міжнародне фінансування, але стикається з високими витратами на виплату відсотків та дотримання регуляцій. [48]

Фінансові інструменти підтримки бізнесу в США є досить розвиненими та пропонують широкі можливості для підприємств різного розміру. Малий бізнес має доступ до мікрокредитів та грантів, але стикається з високою конкуренцією та адміністративними труднощами. Середній бізнес отримує більші обсяги фінансування через кредити та венчурний капітал, але має високі вимоги до забезпечення та документації. Великий бізнес може залучати значний капітал через емісію акцій та облігацій, але стикається з високими витратами на виплату відсотків та дотримання регуляцій. [51]

Фінансові інструменти підтримки бізнесу в Канаді мають свої переваги та недоліки для різних розмірів бізнесу. Малий бізнес отримує підтримку через кредити з низькими процентними ставками та програми підтримки, але може стикатися з адміністративними труднощами. Середній бізнес отримує великі обсяги фінансування та гнучкі умови, але має вищі вимоги до забезпечення. Великий бізнес може залучати значний капітал через корпоративні кредити та емісію акцій, але стикається з суворими вимогами та високими витратами.

Фінансові інструменти підтримки бізнесу в Японії розрізняються залежно від розміру підприємства. Малий бізнес може розраховувати на низькі процентні ставки та безповоротне фінансування, але стикається з адміністративною складністю. Середній бізнес отримує гнучкі умови кредитування та підтримку розвитку, але має вищі вимоги до забезпечення. Великий бізнес може отримувати значне фінансування та консультаційну підтримку, але стикається з суворими вимогами до звітування та відповідності умовам.

Проаналізовані дані зображені в таблиці 2.1.

Аналіз фінансових інструментів підтримки бізнесу є важливим етапом для розуміння того, які можливості існують для розвитку підприємств у різних країнах. Проведемо дослідження фінансових інструментів підтримки бізнесу в Європі, США, Канаді та Японії, основні критерії якого включають орієнтовні витрати, терміни фінансування та гарантії, які надаються цими інструментами.

Таблиця 2.1.

Переваги та недоліки застосування фінансових інструментів в бізнесі
різних країн

Країна	Фінансовий інструмент	Переваги	Недоліки
Європа	Краудфандинг, венчурний капітал, лізинг	передбачуваність, контроль; залучення коштів від великої кількості інвесторів; підтримка інноваційних проєктів, експертна допомога, великий потенціал зростання; оновлення обладнання без великих початкових витрат, податкові переваги, збереження обігових коштів	залежність від інтересу публіки, необхідність маркетингу, високий ризик, втрата частини контролю над бізнесом, вимоги до високої віддачі; високі загальні витрати, залежність від лізингодавця, амортизаційні ризики
США	Банківські кредити, лізинг	Доступ до капіталу, гнучкість умов, покращення кредитної історії Оновлення обладнання, гнучкість умов, збереження обігових коштів, податкові переваги	Процентні витрати, ризик невиконання зобов'язань, вимоги до застави, складність отримання Високі загальні витрати, залежність від лізингодавця, амортизаційні ризики, обмежена власність
Канада	Банківські кредити, гранти, інвестиційні фонди	доступ до капіталу, гнучкість умов, покращення кредитної історії; безповоротне фінансування, підтримка інновацій та соціальних проєктів; доступ до великого капіталу, підтримка від інвесторів	процентні витрати, ризик невиконання зобов'язань, вимоги до застави, складність отримання; висока конкуренція, складність отримання, адміністративні вимоги, високі вимоги до віддачі, можливість втрати частки контролю
Японія	Проєктні кредити, Субсидії	низькі процентні ставки, підтримка; зменшення витрат, підтримка розвитку, безповоротне фінансування, підтримка соціальних та інноваційних проєктів, зменшення фінансового навантаження	суворі умови погашення, ризик невиконання, адміністративна складність отримання

Джерело: складено автором

Таке дослідження дозволяє підприємцям та інвесторам приймати обґрунтовані рішення щодо вибору найкращих фінансових інструментів для своїх потреб. Аналіз також допомагає виявити можливості для вдосконалення фінансових інструментів в Україні, що сприятиме підвищенню її конкурентоспроможності на міжнародному ринку (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Порівняльний аналіз фінансових інструментів підтримки бізнесу в різних країнах

Країна	Фінансовий інструмент	Орієнтовні витрати	Терміни фінансування	Гарантії
Європа	Краудфандинг	Від 1% до 10% від залученого капіталу	Від 1 до 3 місяців	Немає гарантій
	Венчурний капітал	Від 10% до 20% від власного капіталу	Від 1 до 5 років	Частка в компанії
	Лізинг	Від 1% до 5% від вартості обладнання	Від 1 до 7 років	Оновлення обладнання
США	Банківські кредити	Від 4% до 10%	Від 1 до 10 років	Забезпечення кредиту
	Лізинг	Від 1% до 5% від вартості обладнання	Від 1 до 7 років	Оновлення обладнання
Канада	Банківські кредити	Від 4% до 10%	Від 1 до 10 років	Забезпечення кредиту
	Гранти	Від 10 000 до 100 000 CAD	Від 1 до 3 років	Немає гарантій
	Інвестиційні фонди	Від 10% до 20% від власного капіталу	Від 1 до 5 років	Частка в компанії
Японія	Проектні кредити	Від 1% до 5%	Від 1 до 5 років	Забезпечення кредиту
	Субсидії	Від 10 000 до 1 000 000 JPY	Від 1 до 3 років	Немає гарантій

Джерело: складено автором

Аналіз фінансових інструментів підтримки бізнесу в різних країнах дозволяє зробити кілька важливих висновків. По-перше, різні країни пропонують широкий спектр фінансових інструментів, що дозволяє підприємствам вибирати ті, які найкраще відповідають їхнім потребам та умовам ринку. Процентні ставки та витрати на фінансування варіюються залежно від країни та типу інструменту. Наприклад, в Японії проектні кредити мають

відносно низькі процентні ставки (1% до 5%), тоді як у США банківські кредити можуть мати вищі ставки (4% до 10%). Терміни фінансування також різняться: у Європі краудфандинг надається на короткий термін (від 1 до 3 місяців), тоді як венчурний капітал та лізинг мають довші терміни (до 7 років). Деякі інструменти вимагають забезпечення або гарантій: наприклад, банківські кредити в США та Канаді вимагають забезпечення, тоді як краудфандинг в Європі та субсидії в Японії не потребують гарантій. Цей аналіз використаємо надалі для виявлення проблем та недоліків в управлінні фінансовими та бюджетними інструментами в Україні.

2.2. Переваги та недоліки застосування фінансових та бюджетних інструментів в Україні.

Управління фінансовими та бюджетними інструментами в Україні стикається з численними викликами, особливо у контексті малого бізнесу. Незважаючи на наявність декількох ефективних інструментів, їх застосування часто ускладнюється рядом проблем. Серед основних фінансових і бюджетних інструментів, які існують в Україні, можна виокремити державні субсидії, гранти, кредити, податкові пільги, програми державної підтримки та інші види фінансування. Ці інструменти відіграють важливу роль у підтримці малого бізнесу, сприяючи його розвитку та стабільному функціонуванню.

Проаналізуємо переваги та недоліки основних фінансових та бюджетних інструментів в малому бізнесі України (табл. 2.3).

Малий бізнес в Україні стикається з численними проблемами, пов'язаними із застосуванням фінансових та бюджетних інструментів. Однією з головних проблем є високі відсоткові ставки за кредитами, які можуть досягати 20-30% річних. Це робить кредитування занадто дорогим і недоступним для багатьох підприємців. Крім того, потреба в заставі для отримання кредиту часто стає

серйозною перешкодою, особливо для нових або малих підприємств, які не мають достатнього майна для застави.

Таблиця 2.3

Переваги та недоліки основних фінансових та бюджетних інструментів в малому бізнесі України

Фінансові та бюджетні інструменти	Переваги	Недоліки
Кредити для малого бізнесу	Гнучкі умови, швидке оформлення	Високі відсоткові ставки (20-30% річних), потреба в заставі
Мікрофінансування	Простота оформлення, невеликі суми	Дуже високі відсоткові ставки (40-100% річних), обмеження по сумі
Лізинг	Доступ до необхідних активів без значних одноразових витрат	Високі процентні ставки, обмежений вибір лізингодавців
Державні програми підтримки малого бізнесу	Додаткове фінансування, зниження витрат	Високий рівень конкуренції, складність оформлення
Регіональні програми підтримки	Врахування місцевої специфіки	Обмежене фінансування, нестабільність програм
Інноваційні ваучери	Доступ до експертизи, співфінансування	Обмеження по сумах, складність оформлення

Джерело: складено автором

Мікрофінансування, хоча і пропонує простоту оформлення та доступ до невеликих сум, також супроводжується дуже високими відсотковими ставками, які можуть досягати 40-100% річних. Це створює значний фінансовий тягар для підприємців і обмежує можливості для зростання та розвитку бізнесу. До того ж, існують обмеження по сумі, що робить мікрофінансування недоцільним для фінансування більших проєктів. [49]

Лізинг є корисним інструментом для отримання доступу до необхідних активів без значних одноразових витрат, але високі процентні ставки та обмежений вибір лізингодавців ускладнюють його використання. Високі витрати на обслуговування лізингових угод можуть бути надмірними для малих підприємств, а обмежений доступ до специфічного обладнання обмежує можливості для спеціалізованих бізнесів.

Державні програми підтримки малого бізнесу, такі як гранти, субсидії та часткова компенсація відсотків за кредитами, надають додаткове фінансування та знижують витрати підприємців. Однак ці програми часто супроводжуються високим рівнем конкуренції та складністю оформлення, що робить їх доступними не для всіх підприємців. Адміністративні бар'єри та обмежений доступ до інформації про ці програми також ускладнюють їх використання. [22]

Регіональні програми підтримки малого бізнесу враховують місцеву специфіку, але часто страждають від обмеженого фінансування та нестабільності програм. Відсутність стабільної підтримки та регіональні відмінності в доступності ресурсів можуть створювати нерівні умови для підприємців у різних регіонах України.

Інноваційні ваучери, що передбачають державну компенсацію вартості консалтингових послуг для інноваційних проєктів, є корисним інструментом для доступу до експертизи та співфінансування. Однак обмеження по сумах та складність оформлення можуть обмежувати їхню ефективність. Бюрократичні перешкоди та обмежені можливості фінансування великих проєктів також є проблемами, що впливають на використання цього інструменту. [52]

Для середнього бізнесу України переваги та недоліки основних фінансових та бюджетних інструментів в малому бізнесі України приведені в таблиці 2.4.

Середній бізнес в Україні також стикається з численними проблемами, пов'язаними із застосуванням фінансових та бюджетних інструментів. Висока вартість обслуговування кредитів залишається значною перешкодою для бізнесу. Це особливо актуально в умовах економічної нестабільності, коли компанії вже мають фінансові труднощі. Жорсткі вимоги до застави та кредитної

історії ускладнюють отримання кредитів для багатьох підприємств, які не мають достатньої застави або ідеальної кредитної історії.

Процедура емісії облігацій є складною та вимагає значних витрат. Необхідність регулярної звітності та підтримання довіри інвесторів додає ще більше навантаження на підприємства. Крім того, облігації мають низьку ліквідність, що може призвести до фінансових труднощів у випадку, якщо ринок капіталу стає менш доступним.

Таблиця 2.4

Переваги та недоліки основних фінансових та бюджетних інструментів в середньому бізнесі України

Фінансові та бюджетні інструменти	Переваги	Недоліки
Корпоративні кредити	Більші суми, нижчі відсоткові ставки (15-20% річних)	Жорсткіші вимоги до застави та кредитної історії
Облігації	Доступ до ринку капіталу, диверсифікація джерел фінансування	Складність процедури емісії, потреба в регулярній звітності, низька ліквідність
Факторинг	Поліпшення грошового потоку, зниження ризиків	Високі комісійні (3-5% від обороту), обмеження по сумах
Державні програми підтримки середнього бізнесу: Субсидії, податкові пільги, гранти на інновації	Зниження витрат, стимулювання розвитку	Обмежене фінансування, складність отримання
Регіональні програми підтримки	Врахування місцевої специфіки	Непрозорість відбору, нестабільне фінансування

Джерело: складено автором

Високі комісійні та обмеження по сумах можуть зробити факторинг менш привабливим для компаній, які шукають гнучкі фінансові рішення. Також існує залежність від фінансової стабільності дебіторів, що може створити додаткові ризики для підприємств, які користуються факторингом.

Обмежене фінансування та складність отримання субсидій і грантів обмежують доступ підприємств до державної підтримки. Адміністративні бар'єри та висока конкуренція за ресурси створюють додаткові труднощі для підприємців, які прагнуть скористатися цими програмами. Непрозорість відбору та нестабільне фінансування регіональних програм можуть ускладнити роботу малого та середнього бізнесу. Відсутність стабільної підтримки та різні умови доступу в різних регіонах можуть створювати нерівні умови для підприємців.

Тепер розглянемо особливості застосування бюджетних та фінансових інструментів в сфері великого бізнесу (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Переваги та недоліки основних фінансових та бюджетних інструментів в великому бізнесі України

Фінансові та бюджетні інструменти	Переваги	Недоліки
Банківське фінансування: Корпоративні кредити, синдиковані позики	Великі суми, гнучкість умов	Високі вимоги до забезпечення, тривалий процес узгодження
Фондовий ринок: Первинне (IPO) та вторинне (SPO) публічне розміщення акцій, випуск облігацій	Доступ до ринку капіталу, підвищення публічності	Високі витрати на лістинг, жорсткі регуляторні вимоги, низька ліквідність
Проектне фінансування	Можливість реалізації великомасштабних проєктів	Можливість реалізації великомасштабних проєктів
Державні цільові програми	Залучення бюджетних коштів, підтримка держави	Високий рівень конкуренції, політичні ризики
Державно-приватне партнерство (ДПП)	Поділ ризиків, доступ до державних ресурсів	Складність структурування, тривалість узгодження

Джерело: складено автором

В Україні існує кілька значних проблем, пов'язаних із застосуванням фінансових та бюджетних інструментів для великого бізнесу. По-перше, банківське фінансування, таке як корпоративні кредити та синдіковані позики, часто супроводжується високими вимогами до забезпечення і тривалим процесом узгодження. Це створює додаткові перешкоди для компаній, які шукають швидкого доступу до великих фінансових ресурсів, та ускладнює отримання необхідних коштів, особливо в умовах економічної нестабільності.

Фондовий ринок, включаючи первинне (IPO) та вторинне (SPO) публічне розміщення акцій і випуск облігацій, надає бізнесу можливість доступу до ринку капіталу та підвищення публічності. Однак, ці процеси часто пов'язані з високими витратами на лістинг, жорсткими регуляторними вимогами та низькою ліквідністю. Це вимагає значних фінансових ресурсів для підтримання процедури лістингу та дотримання регуляторних норм, що може бути складним завданням для компаній у нестабільних економічних умовах. [33]

Проектне фінансування надає можливість реалізації великомасштабних проєктів, але водночас характеризується складністю структурування та високими ризиками незавершення проєкту. Це може призвести до значних фінансових втрат у випадку, якщо проєкт не буде завершений у встановлені терміни або відповідно до початкового плану. Високий рівень ризику та необхідність ретельного планування і контролю ускладнюють використання цього інструменту. [3, 8]

Державні цільові програми, спрямовані на фінансування стратегічних або інфраструктурних проєктів, надають можливість залучення бюджетних коштів та підтримки з боку держави. Проте, високий рівень конкуренції за ці ресурси та політичні ризики можуть обмежувати доступ до фінансування. Політична нестабільність та зміни в урядових пріоритетах можуть призводити до перерозподілу коштів або припинення фінансування, що створює додаткові виклики для бізнесу.

Державно-приватне партнерство (ДПП) передбачає спільну реалізацію довгострокових проєктів та поділ ризиків між державою та приватним сектором.

Незважаючи на переваги у вигляді доступу до державних ресурсів, цей інструмент часто стикається зі складністю структурування та тривалістю узгодження. Різні інтереси та очікування сторін можуть ускладнювати досягнення згоди та ефективної співпраці. Крім того, тривалий процес узгодження може відстрочити початок реалізації проєктів та знижувати їхню ефективність.

Як бачимо з проведеного дослідження, малий бізнес в Україні має найбільше обмежень у доступі до фінансових інструментів, особливо щодо ринку капіталу та великих інвестиційних проєктів. Середній та великий бізнес мають ширші можливості, але також стикаються з певними бар'єрами, такими як жорсткі вимоги, складність процедур та політичні ризики. Крім того, бюджетні програми підтримки бізнесу в Україні характеризуються обмеженим фінансуванням, непрозорими критеріями відбору та загальною нестабільністю.

Загалом, для українського бізнесу характерні вищі відсоткові ставки та більші складнощі з доступом до фінансування, особливо для малого та середнього бізнесу. Крім того, бюджетні програми підтримки часто недофінансовані, мають непрозорі критерії відбору та нестабільну реалізацію. Великі компанії мають ширші можливості, але також стикаються з обмеженнями розвиненості фондового ринку та складнощами при отриманні державної допомоги.

Малий бізнес відіграє критичну роль в економіці України, забезпечуючи робочі місця та стимулюючи місцевий розвиток. Цей сектор є найбільш вразливим до фінансових і економічних викликів, оскільки має обмежені фінансові ресурси та менш стабільний доступ до фінансування порівняно з середнім і великим бізнесом. Саме малий бізнес є основним двигуном інновацій та місцевого підприємництва. Без належної підтримки та фінансування, підприємці можуть втратити можливості для розвитку нових продуктів і послуг, що обмежує загальний економічний ріст та конкурентоспроможність країни. Аналіз ефективності бюджетних і фінансових інструментів допоможе виявити

слабкі місця у підтримці малого бізнесу та розробити стратегії для їх подолання. Надалі розглянемо проблеми, з якими він стикається.

Однією з головних проблем є недостатня прозорість процесу надання державних субсидій і грантів. Часто малий бізнес стикається з бюрократичними перешкодами та тривалими процедурами, що затримують отримання фінансування. Це впливає на оперативність використання коштів і може призводити до затримок у реалізації бізнес-проектів.

Низька ефективність застосування фінансових інструментів також є серйозним викликом. Багато процесів, пов'язаних із фінансуванням малого бізнесу, все ще виконуються вручну, що підвищує ймовірність помилок і збільшує витрати на адміністрування. Використання сучасних технологій, таких як штучний інтелект і великі дані, могло б значно підвищити ефективність цих процесів, але їх впровадження на сьогоднішній день залишається обмеженим.

Корупція є ще однією серйозною проблемою, яка впливає на управління фінансовими та бюджетними інструментами. Незаконні схеми та недотримання законодавства можуть призводити до нецільового використання коштів та знижувати довіру до державних програм підтримки. Для боротьби з корупцією необхідно впроваджувати ефективні механізми контролю та підвищувати рівень прозорості фінансових операцій. [35]

Низький рівень кваліфікації та навченості працівників малого бізнесу у сфері управління фінансами також є серйозною проблемою. Багато підприємців не мають достатнього досвіду та знань для ефективного використання фінансових інструментів, що призводить до неефективності та неправильних рішень. Підвищення рівня кваліфікації та проведення тренінгів для підприємців може значно покращити ситуацію.

Відсутність стратегічного планування та орієнтації на довгострокові результати також є значним недоліком в управлінні фінансовими та бюджетними інструментами. Недостатня увага до стратегічних цілей та пріоритетів може призводити до розпорошення ресурсів та невиконання важливих проектів. Для

покращення управління необхідно розробляти чіткі стратегії та плани, орієнтовані на досягнення конкретних результатів.

Враховуючи проведений аналіз переваг, недоліків та проблем, необхідно здійснювати комплексний підхід до реформування системи управління фінансовими та бюджетними інструментами в першу чергу для малого бізнесу в Україні. Це включає впровадження сучасних технологій, підвищення рівня прозорості та боротьбу з корупцією, підвищення кваліфікації працівників та стратегічне планування. Такі заходи можуть значно підвищити ефективність управління фінансовими ресурсами та сприяти стійкому розвитку малого бізнесу в Україні.

На основі проведеного дослідження, доцільно б було запропонувати створити проєкт «Центр підтримки малого бізнесу», метою якого було б створення інфраструктури для підтримки малого бізнесу з метою стимулювання його розвитку та підвищення конкурентоспроможності та оптимізація застосування бюджетних та фінансових інструментів для підтримки малого бізнесу, що є ключовим аспектом ефективного фінансового менеджменту в проєктному менеджменті.

Серед основних завдань «Центру підтримки малого бізнесу», які б він виконував слід відзначити забезпечення всебічної підтримки підприємцям на всіх етапах їхнього бізнес-шляху. Фінансова підтримка включає надання грантів і пільгових кредитів для малих підприємств, що дозволяє знизити фінансові навантаження та сприяє їхньому розвитку. Доступ до фінансових ресурсів через бюджетні програми та приватні інвестиції відкриває нові можливості для розширення бізнесу та збільшення його конкурентоспроможності. Консультативна підтримка забезпечується шляхом надання консультацій з питань фінансового менеджменту, бізнес-планування, маркетингу та юридичних аспектів. Це допомагає підприємцям приймати обґрунтовані рішення та ефективно управляти своїми бізнес-процесами. Організація тренінгів та семінарів для підвищення кваліфікації підприємців сприяє розвитку їхніх навичок та знань, що є важливим для успішного ведення бізнесу. Інформаційна

підтримка включає створення платформи для обміну досвідом та інформацією між підприємцями. Це дозволяє підприємцям взаємодіяти, ділитися найкращими практиками та знаходити нові можливості для співпраці. Поширення інформації про нові можливості для розвитку бізнесу, законодавчі зміни та доступні фінансові інструменти допомагає підприємцям бути в курсі останніх тенденцій та використовувати всі наявні ресурси для свого розвитку. Ці завдання спрямовані на забезпечення комплексної підтримки малого бізнесу та сприяють його сталому розвитку та успіху.

За думкою автора, «Центр підтримки малого бізнесу» може забезпечити свою фінансову стабільність та сприяти успішній діяльності з підтримки малого підприємництва за допомогою різноманітних способів монетизації. Одним з основних способів є надання платних консультацій з фінансового менеджменту, бізнес-планування, маркетингу та юридичних питань. Ці консультації дозволять підприємцям отримати професійну підтримку та експертні поради, що допоможе їм розвивати свої бізнес-стратегії, ефективно управляти фінансами та дотримуватися правових вимог. Це підвищить рівень компетентності підприємців та сприятиме успішному розвитку їхніх підприємств.

Центр може пропонувати послуги співробітництва, такі як ко-воркінг та оренда офісних приміщень для малих підприємств. Крім того, на платній основі можна надавати доступ до лабораторій, дослідницьких центрів та інших ресурсів, що сприяє розвитку інновацій та досліджень у сфері малого бізнесу. Залучення спонсорів для проведення заходів і тренінгів є ще одним важливим способом монетизації. Партнерські програми з великими компаніями та державними установами також можуть забезпечити додаткове фінансування для центру.

Продаж інформаційних продуктів, таких як інформаційні матеріали, посібники, навчальні курси з питань малого бізнесу, електронні книги, звіти та аналітичні матеріали, також є важливим джерелом доходу для центру. Ці продукти можуть бути корисними для підприємців, які шукають нові знання та інструменти для покращення свого бізнесу.

Застосування цих способів монетизації дозволить «Центру підтримки малого бізнесу» забезпечити фінансову стабільність та сприяти успішній діяльності з підтримки малого підприємництва. Цей підхід дозволить центру надавати якісні послуги та ресурси для підприємців, допомагаючи їм розвивати свій бізнес та досягати успіху в умовах конкуренції.

Впровадження проєкту «Центр підтримки малого бізнесу» розпочнеться з підготовчого етапу, що включатиме проведення дослідження ринку для визначення потреб малих підприємств у регіоні. Після цього буде розроблено детальний план реалізації проєкту, включаючи конкретні заходи, бюджети та графіки. Важливим кроком стане налагодження співпраці з державними та приватними інституціями, які можуть надавати фінансову та консультативну підтримку.

Після підготовчого етапу слід здійснити запуск «Центру підтримки малого бізнесу». Це включатиме відкриття офісу, найм персоналу та облаштування робочих місць. Офіс має бути обладнаний необхідною технікою та програмним забезпеченням для забезпечення ефективної роботи центру. Також буде проведено маркетингову кампанію для привернення уваги потенційних клієнтів та партнерів, використовуючи як онлайн-рекламу, так і друковані матеріали та заходи.

На етапі реалізації основна увага приділятиметься наданню послуг малим підприємствам. Консультації з фінансового менеджменту, бізнес-планування, маркетингу та юридичних питань будуть надаватися як у форматі індивідуальних зустрічей, так і групових семінарів та тренінгів. Також буде впроваджено абонентську плату за доступ до послуг центру, що забезпечить стабільні доходи. Центр надаватиме послуги з залучення фінансування для малих підприємств, допомагаючи їм отримувати гранти, пільгові кредити та інвестиції. Окрім цього, буде запропоновано ко-воркінг та оренду офісних приміщень для підприємців.

Контроль реалізації проєкту включатиме регулярний моніторинг та оцінку ефективності наданих послуг. Будуть встановлені ключові показники

ефективності (KPI), за якими оцінюватиметься успішність роботи центру. До таких показників належать кількість наданих консультацій, кількість учасників семінарів та тренінгів, кількість залучених фінансувань та грантів, а також відгуки клієнтів про надані послуги. Щоквартально проводитиметься аналіз фінансових показників для виявлення можливих проблем та шляхів їх вирішення.

У процесі впровадження проєкту важливо забезпечити прозорість і відкритість у наданні послуг, а також ефективну комунікацію з клієнтами та партнерами. Для цього буде створено онлайн-платформу, де підприємці зможуть отримувати інформацію про доступні послуги, записуватися на консультації та семінари, а також залишати відгуки.

Після завершення початкового етапу реалізації, приблизно через рік роботи центру, буде проведено підбиття підсумків і розроблено рекомендації для подальшого розвитку. Це включатиме аналіз досягнутих результатів, оцінку ефективності витрат і доходів, а також визначення нових напрямків роботи та можливостей для розширення спектру послуг.

Таким чином, впровадження та контроль реалізації проєкту «Центр підтримки малого бізнесу» забезпечать не лише ефективне надання підтримки малим підприємствам, але й сприятимуть розвитку бізнес-середовища в регіоні, підвищенню конкурентоспроможності та економічному зростанню.

Проведення економічної оцінки проєкту «Центр підтримки малого бізнесу» є складним завданням з кількох причин, зокрема через недостатку даних на макрорівні та інших причин. Основна складність полягає в обмеженому доступі до актуальних і достовірних макроекономічних даних, що необхідні для аналізу ефективності. Додатково, малий бізнес в Україні стикається з значною кількістю викликів, що впливають на стабільність і точність економічної оцінки. Це включає непередбачуваність ринкових умов, політичну нестабільність, законодавчі зміни та інші фактори, які можуть мати значний вплив на результати проєкту. Враховуючи всі ці фактори, проведення повноцінної економічної оцінки проєкту потребує комплексного підходу.

У зв'язку з тим, що фармацевтична галузь є однією з найважливіших і стратегічно значущих сфер економіки, особливо в сучасних умовах, вирішено розробляти проєкт на прикладі ТДВ «ІНТЕРХІМ».

Успішна реалізація проєкту на конкретному підприємстві може стати прикладом для інших підприємств, показати ефективність використання запропонованих інструментів та методик, що сприятиме їх більш широкому застосуванню в галузі. Це допоможе підвищити конкурентоспроможність всієї фармацевтичної галузі України.

2.3. Аналіз бюджетних інструментів та основних проблем їх застосування в фармацевтичній галузі України

Для аналізу бюджетних інструментів було обрано фармацевтичну галузь України, тому що вона має великий потенціал для розвитку нашої держави в цілому та є однією з найважливіших складових національної системи охорони здоров'я і становить вагомую частину економіки країни в наш час. Інвестування у цю галузь сприяє створенню нових робочих місць, підвищенню якості життя населення та зміцненню економічної стабільності країни. Розвиток фармацевтичної галузі також сприяє підвищенню науково-дослідного потенціалу України, що є важливим фактором для інноваційного розвитку інших галузей економіки а також вона характеризується високою соціальною значущістю, оскільки забезпечує населення необхідними лікарськими засобами та медичними виробами, що безпосередньо впливає на якість життя та здоров'я громадян.

Стратегічна важливість фармацевтичної галузі обумовлена декількома ключовими факторами. По-перше, вона забезпечує національну безпеку країни в контексті лікарського забезпечення населення. По-друге, галузь має значний експортний потенціал та може бути джерелом валютних надходжень. По-третє,

фармацевтична промисловість є однією з найбільш наукомістких та інноваційних галузей економіки, що стимулює розвиток суміжних галузей та наукових досліджень.

Науковий потенціал української фармацевтичної галузі базується на розвиненій системі профільних науково-дослідних інститутів, університетів та лабораторій. Історично сформована наукова школа фармації в Україні продовжує готувати висококваліфікованих спеціалістів та проводити фундаментальні й прикладні дослідження в галузі створення нових лікарських засобів.

Виробничий потенціал галузі представлений широкою мережею фармацевтичних підприємств різного масштабу, які здатні виробляти широкий спектр лікарських форм та препаратів. Українські виробники активно впроваджують міжнародні стандарти якості (GMP) та модернізують виробничі потужності, що підвищує їх конкурентоспроможність на внутрішньому та зовнішніх ринках.

Динамічний розвиток внутрішнього фармацевтичного ринку характеризується стабільним зростанням обсягів виробництва та споживання лікарських засобів. Це пов'язано з підвищенням рівня медичної культури населення, розвитком системи медичного страхування та впровадженням державних програм забезпечення населення ліками.

Експортна орієнтація галузі постійно посилюється, що підтверджується зростанням обсягів експорту фармацевтичної продукції та розширенням географії поставок. Українські виробники активно освоюють нові ринки збуту, особливо в країнах СНД, Азії та Африки, де їх продукція користується попитом завдяки оптимальному співвідношенню ціни та якості.

Важливою характеристикою галузі є її інвестиційна привабливість, що підтверджується зростанням інтересу з боку іноземних інвесторів та міжнародних фармацевтичних компаній. Це сприяє притоку нових технологій, know-how та фінансових ресурсів у галузь.

Регуляторне середовище фармацевтичної галузі постійно вдосконалюється, наближаючись до міжнародних стандартів. Впроваджуються нові вимоги до якості продукції, розвивається система фармаконагляду, вдосконалюються процедури реєстрації лікарських засобів.

Таким чином, фармацевтична галузь України демонструє значний потенціал розвитку, маючи необхідні передумови для подальшого зростання та вдосконалення. Проте для реалізації цього потенціалу необхідна системна державна підтримка, залучення інвестицій та впровадження інноваційних технологій безпосередньо на підприємствах цієї галузі.

Фармацевтична галузь України є однією з ключових галузей економіки країни, яка забезпечує населення необхідними лікарськими засобами та сприяє розвитку наукових досліджень і технологій. SWOT-аналіз дозволяє оцінити сильні та слабкі сторони галузі, а також визначити можливості та загрози, що впливають на її розвиток. Зокрема, особлива увага приділяється бюджетним інструментам, які відіграють важливу роль у фінансуванні досліджень, модернізації виробничих потужностей та підтримці конкурентоспроможності українських фармацевтичних компаній. Цей аналіз дозволяє визначити стратегічні напрямки розвитку галузі та розробити заходи для подолання існуючих проблем. (Таблиця 2.6)

На основі проведеного SWOT-аналізу фармацевтичної галузі України можна зробити кілька ключових висновків. Головними сильними сторонами є наявність кваліфікованих науково-дослідних кадрів, розвинена система вищої фармацевтичної освіти та державна підтримка галузі через бюджетні субсидії та гранти. Водночас, основними проблемами залишаються застаріла виробнича база, недостатній рівень інвестицій у модернізацію та інновації, а також висока собівартість виробництва вітчизняних ліків.

Аналіз бюджетних інструментів показав, що державні субсидії, гранти та програми підтримки наукових досліджень є важливими джерелами фінансування для фармацевтичних компаній. Ці інструменти сприяють розвитку інновацій, модернізації виробництва та підвищенню конкурентоспроможності

українських фармацевтичних компаній. Проте, існують бюджетні обмеження, які можуть впливати на фінансування державних програм та обмежувати можливості для розвитку галузі.

Таблиця 2.6

SWOT-аналіз фармацевтичної галузі України з урахуванням бюджетних інструментів

Сильні сторони	Слабкі сторони
Наявність кваліфікованих науково-дослідних кадрів у галузі фармацевтики	Застаріла виробнича база більшості фармпідприємств
Розвинена система вищої фармацевтичної освіти	Недостатній рівень інвестицій у модернізацію та інновації
Зростання інтересу іноземних інвесторів до українського фармринку	Висока собівартість виробництва вітчизняних ліків
Державна підтримка розвитку вітчизняної фармацевтичної промисловості, включаючи бюджетні субсидії	Обмежений доступ до нових оригінальних препаратів
Використання державних грантів і фінансування наукових досліджень	Слабка присутність українських фармкомпаній на зовнішніх ринках
Можливості	Потенційні загрози
Зростання ринку лікарських засобів в Україні та регіоні	Посилення конкуренції з боку імпортних лікарських препаратів
Розширення державних програм медичного страхування, фінансованих з державного бюджету	Нестабільна політична та економічна ситуація в країні
Спрощення процедур реєстрації нових лікарських засобів	Загрози контрабанди та обігу фальсифікованих ліків
Залучення іноземних інвестицій у модернізацію виробництва через державні програми підтримки	Високі ціни на енергоносії та сировину
Розвиток експортного потенціалу вітчизняних фармовиробників за підтримки державних програм	Відтік кваліфікованих фармацевтичних кадрів за кордон
Використання бюджетних інструментів для стимулювання інновацій та досліджень	Бюджетні обмеження, що можуть вплинути на фінансування державних програм

Джерело: складено автором

Для забезпечення сталого розвитку фармацевтичної галузі України необхідно зосередити зусилля на модернізації виробничих потужностей, підвищенні рівня інвестицій та впровадженні інноваційних технологій. Важливим кроком є використання штучного інтелекту (ШІ) як елемента оптимізації бюджетного управління. Інноваційні технології ШІ можуть значно підвищити ефективність фінансових операцій, зменшити витрати та покращити управління ресурсами. Використання ШІ дозволить автоматизувати процеси бюджетного планування та моніторингу, аналізувати великі обсяги даних для прийняття обґрунтованих рішень та прогнозувати тенденції розвитку галузі.

Таким чином, для забезпечення сталого розвитку фармацевтичної галузі України необхідно активно залучати бюджетні інструменти, інвестувати у модернізацію та інновації, а також використовувати передові технології, такі як штучний інтелект, для оптимізації управління та підвищення ефективності фінансових операцій. Це дозволить підвищити конкурентоспроможність українських фармацевтичних компаній на внутрішньому та зовнішньому ринках, забезпечуючи населення якісними та доступними лікарськими засобами.

Тепер проаналізуємо основні проблеми фармацевтичної галузі, а саме виробничі, інноваційні та фінансові.

Виробничі проблеми фармацевтичної галузі України характеризуються комплексним характером та потребують системного підходу до їх вирішення. Значна частина виробничих потужностей фармацевтичних підприємств України експлуатується понад нормативний термін. Застаріле обладнання не дозволяє забезпечити необхідну точність технологічних процесів, знижує ефективність виробництва та підвищує ризики щодо якості продукції. Моральна та фізична зношеність основних фондів на багатьох підприємствах досягає 60-70%, що суттєво впливає на конкурентоспроможність продукції та можливості впровадження інноваційних технологій.

Висока енергоємність виробничих процесів є наслідком використання застарілого обладнання та неефективних технологічних схем. Це призводить до значних витрат на енергоресурси, що складають суттєву частку в структурі

собівартості продукції. Енергетична неефективність особливо гостро проявляється в умовах постійного зростання тарифів на енергоносії, що негативно впливає на цінову конкурентоспроможність продукції. Значна залежність від імпортової сировини та матеріалів створює серйозні ризики для стабільності виробництва. Більшість українських фармацевтичних підприємств імпортує до 80% активних фармацевтичних інгредієнтів та допоміжних речовин. Це призводить до: валютних ризиків через коливання курсів, залежності від зовнішніх постачальників, складності планування виробництва, додаткових логістичних витрат.

Впровадження міжнародних стандартів належної виробничої практики (GMP) вимагає значних інвестицій у модернізацію виробничих приміщень, оновлення технологічного обладнання, впровадження систем контролю якості, навчання персоналу, розробку та впровадження відповідної документації.

З іншого боку існують певні технологічні обмеження, так як існуючі технологічні лінії часто не дозволяють впроваджувати інноваційні лікарські форми, забезпечувати необхідну гнучкість виробництва, оптимізувати виробничі процеси, мінімізувати виробничі втрати. Також існують кадрові проблеми виробництва, такі як недостатня кількість кваліфікованих технічних спеціалістів, низький рівень практичної підготовки молодих фахівців, відтік кваліфікованих кадрів за кордон, необхідність постійного підвищення кваліфікації персоналу.

Інноваційні проблеми фармацевтичної галузі України являють собою складний комплекс взаємопов'язаних факторів, що суттєво впливають на конкурентоспроможність та перспективи розвитку галузі. Розглянемо детально основні аспекти інноваційних проблем та їх вплив на галузевий розвиток.

Недостатнє фінансування науково-дослідних робіт є однією з ключових проблем інноваційного розвитку галузі. Розробка нових лікарських засобів вимагає значних інвестицій у дослідження та випробування, які можуть тривати роками. Українські фармацевтичні компанії часто не мають достатніх фінансових ресурсів для проведення повномасштабних досліджень, що змушує

їх концентруватися на виробництві генетичних препаратів замість розробки оригінальних лікарських засобів.

Технологічне відставання від світових лідерів фармацевтичної індустрії проявляється у декількох аспектах:

1. обмежені можливості для проведення складних біотехнологічних досліджень;
2. відсутність сучасного дослідницького обладнання;
3. недостатній рівень автоматизації лабораторних процесів;
4. обмежений доступ до новітніх технологій синтезу та аналізу.

В свою чергу, фінансові проблеми фармацевтичної галузі України є комплексними та багатоаспектними, що суттєво впливає на розвиток та конкурентоспроможність вітчизняних фармацевтичних підприємств. Розглянемо детальніше ключові фінансові проблеми та їх вплив на галузь.

Обмежені інвестиційні можливості є однією з найгостріших проблем галузі. Фармацевтичне виробництво потребує значних капіталовкладень для модернізації виробничих потужностей, впровадження інноваційних технологій та розробки нових препаратів. Однак, українські підприємства часто стикаються з труднощами у залученні інвестицій через високі відсоткові ставки за кредитами, нестабільність економічної ситуації та недосконалість механізмів державної підтримки інвестиційних проєктів.

Висока собівартість продукції є наступною суттєвою проблемою, що обумовлена декількома факторами. По-перше, значна залежність від імпортової сировини, ціни на яку прив'язані до валютного курсу, створює додаткове навантаження на собівартість. По-друге, застаріле обладнання та неефективні технологічні процеси призводять до підвищених витрат на виробництво. По-третє, високі енергетичні витрати через низьку енергоефективність виробництва також негативно впливають на собівартість продукції.

Неефективне управління витратами часто пов'язане з відсутністю сучасних систем фінансового менеджменту та контролінгу на підприємствах галузі. Це проявляється у недостатньому контролі за виробничими витратами,

неоптимальному плануванню закупівель, неефективному управлінню запасами та відсутності системного підходу до оптимізації витрат.

Проблема залучення довгострокового фінансування особливо актуальна для фармацевтичної галузі, де інвестиційні проєкти мають тривалий період окупності. Банківські установи неохоче надають довгострокові кредити фармацевтичним підприємствам через високі ризики та відсутність ефективних механізмів їх мінімізації. Це ускладнює реалізацію стратегічних проєктів розвитку та модернізації виробництва.

Валютні ризики становлять значну проблему для галузі через високу залежність від імпортової сировини та обладнання. Коливання валютних курсів призводить до нестабільності фінансових показників підприємств та ускладнює планування діяльності. Крім того, це створює додаткові витрати на хеджування валютних ризиків.

Недостатня ефективність системи ціноутворення також впливає на фінансову стійкість підприємств галузі. Державне регулювання цін на певні категорії лікарських засобів, при одночасному зростанні витрат на виробництво, може призводити до зниження рентабельності або навіть збитковості виробництва окремих препаратів.

Проблеми з оборотним капіталом часто виникають через тривалий виробничий цикл, необхідність підтримання значних запасів сировини та готової продукції, а також затримки в оплаті з боку дистриб'юторів та аптечних мереж. Це створює додаткове навантаження на фінансову систему підприємств та потребує залучення короткострокових кредитів для фінансування поточної діяльності.

Недосконалість системи фінансового планування та бюджетування на багатьох підприємствах призводить до неефективного розподілу фінансових ресурсів, відсутності чітких критеріїв оцінки ефективності інвестицій та недостатньої обґрунтованості фінансових рішень.

Податкове навантаження та складність податкового адміністрування також створюють додаткові фінансові проблеми для підприємств галузі. Відсутність

ефективних податкових стимулів для інноваційної діяльності та інвестицій у модернізацію виробництва стримує розвиток галузі.

Для вирішення зазначених фінансових проблем необхідно впроваджувати комплексні заходи, які включають: розробку ефективних механізмів державної підтримки інвестиційних проєктів у галузі; впровадження сучасних систем фінансового менеджменту та контролінгу; оптимізацію структури витрат та підвищення операційної ефективності; розвиток механізмів довгострокового фінансування; вдосконалення системи управління ризиками; впровадження ефективних методів ціноутворення; оптимізацію управління оборотним капіталом; вдосконалення системи фінансового планування; розробку податкових стимулів для розвитку галузі.

Таким чином, вирішення фінансових проблем фармацевтичної галузі потребує системного підходу та активної участі як самих підприємств, так і державних органів регулювання. Шляхи вирішення деяких з цих проблем на підприємствах України розглянемо на прикладі конкретної компанії у Розділі 3.

Висновки до розділу 2

Аналіз зарубіжного досвіду використання фінансових інструментів у підтримці проєктів показав, що в різних країнах активно використовуються різноманітні фінансові інструменти, такі як банківські кредити, лізинг, венчурний капітал, краудфандинг та інші. Було проведено SWOT-аналіз фармацевтичної галузі України з урахуванням бюджетних інструментів. Він показав, що основними перевагами є наявність висококваліфікованих дослідників, розвинена система вищої фармацевтичної освіти та державна підтримка галузі через субсидії та гранти. Водночас, ключовими проблемами залишаються застаріле виробниче обладнання, недостатні інвестиції у модернізацію та інновації, а також висока собівартість виробництва українських лікарських засобів.

Кожен з цих інструментів має свої переваги та недоліки, що дозволяє підприємствам обирати найбільш підходящий варіант для фінансування своїх проєктів. В Україні малий бізнес, середні та великий бізнеси стикаються з численними викликами при використанні фінансових інструментів. Тому в цьому розділі запропоновано проєкт створення інфраструктури підтримки малого бізнесу «Центр підтримки малого бізнесу», який зможе забезпечити комплексну підтримку підприємцям, сприяючи їхньому сталому розвитку та підвищенню конкурентоспроможності. Це включає фінансову, консультативну та інформаційну підтримку, а також організацію тренінгів та семінарів для підвищення кваліфікації підприємців, що є важливим для ефективного управління бізнесом та досягнення стратегічних цілей. Було проаналізовано його основні завдання та етапи впровадження. Цей проєкт передбачає оптимізацію застосування бюджетних та фінансових інструментів для підтримки малого бізнесу, що є ключовим аспектом ефективного фінансового менеджменту в проєктному менеджменті.

РОЗДІЛ 3.

АНАЛІЗ ФІНАНСОВИХ ТА БЮДЖЕТНИХ ІНСТРУМЕНТІВ У ПРОЄКТНОМУ МЕНЕДЖМЕНТІ

3.1. Впровадження інноваційних підходів до управління бюджетними та фінансовими інструментами у проєктному менеджменті ТДВ «ІНТЕРХІМ»

ТДВ «ІНТЕРХІМ» - це фармацевтична компанія, яка спеціалізується на виробництві та реалізації лікарських засобів. Компанія займається розробкою, виробництвом та дистрибуцією фармацевтичної продукції, забезпечуючи високу якість та безпеку своїх препаратів. Компанія займає передові позиції у фармацевтичній галузі та постійно прагне до покращення своїх продуктів та послуг.

Компанія «ІНТЕРХІМ» була заснована в 1992 році на базі дослідно-експериментального виробництва НТК Фізико-хімічного інституту ім. О.В. Богатського Національної академії наук України. Початкова діяльність була зосереджена на виробництві унікальних продуктів тонкого органічного синтезу, що включали оригінальні фармацевтичні субстанції, розроблені вченими інституту, а також імпортозамінні субстанції, які раніше не вироблялися в Україні.

ТДВ «ІНТЕРХІМ» спеціалізується на розробці та виготовленні широкого спектра лікарських препаратів для лікування різних захворювань, включаючи хронічні та інфекційні хвороби. Компанія активно інвестує у дослідження та розробки, впроваджуючи нові препарати на ринок. ТДВ «ІНТЕРХІМ» дотримується високих стандартів якості та безпеки на всіх етапах виробничого процесу. Всі лікарські засоби проходять суворий контроль якості, що гарантує їх ефективність та безпечність для споживачів. Компанія має розвинену мережу

дистрибуції, що дозволяє забезпечити швидку та ефективну доставку лікарських засобів до медичних установ та аптек по всій Україні та за її межами.

ТДВ «ІНТЕРХІМ» також приділяє значну увагу соціальній відповідальності, підтримуючи місцеві громади та медичні заклади. Компанія регулярно проводить благодійні акції та надає допомогу у вигляді лікарських засобів. Також слід відзначити те, що компанія активно інвестує у дослідження та розробку нових лікарських засобів, впроваджуючи сучасні технології та інноваційні рішення. Компанія співпрацює з провідними науковими установами України та міжнародними партнерами для створення передових препаратів.

ТДВ «ІНТЕРХІМ» співпрацює з великими промисловими підприємствами в Україні та за кордоном, постачаючи їм широкий асортимент необхідної хімічної сировини та реагентів, а також лікарських засобів. Це сприяє зміцненню позицій компанії на міжнародному ринку та дозволяє розширювати свою присутність у різних регіонах. [38]

Проаналізуємо показники діяльності ТДВ «ІНТЕРХІМ» з 2021 до 2023 року (табл. 3.1). [39]

На основі даних про ТДВ «ІНТЕРХІМ» та основі проведених досліджень можна зробити кілька важливих висновків про зміни у діяльності підприємства у 2023 році.

Починаючи з чистого доходу від реалізації продукції, який зріс з 1 213 131 тис. грн до 1 269 946 тис. грн за звітний період порівняно з аналогічним періодом попереднього року. Це свідчить про стабільний ріст продажів компанії.

Собівартість реалізованої продукції також зросла з 447 395 тис. грн до 508424 тис. грн, що може бути пов'язано з підвищенням вартості сировини або витратами на виробництво. Незважаючи на це, валовий прибуток залишився на досить високому рівні, становлячи 761 522 тис. грн, що свідчить про ефективне управління витратами.

Операційні доходи компанії не зазнали значних змін, однак адміністративні витрати зросли з 68 105 тис. грн до 78 349 тис. грн, що може вказувати на інвестиції у розвиток або збільшення адміністративного персоналу.

Витрати на збут зменшилися з 129 011 тис. грн до 92 641 тис. грн, що може свідчити про оптимізацію процесів збуту або зміну стратегії продажів.

Таблиця 3.1

Фінансові показники діяльності організації за 2021-2023 роки

Показник	2021	2022	2023	Абсолютне відхилення, +, -, 2023/2022	Темп зростання, %, 2023/2022
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн	1 203 284	1 213 131	1 269 946	56815	4,6
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн	533 581	447 395	508 424	61029	13,6
Фінансовий результат до оподаткування прибуток, тис. грн	396 769	416 251	432 266	16015	3,8
Податок на прибуток (18%), тис. грн	71418	74925	77808	2883	3,8
Чистий фінансовий результат прибуток, тис. грн	325 351	341 326	354 458	13132	3,8

Джерело: створено автором на основі інформації про організацію [38,39]

Фінансовий результат від операційної діяльності зріс з 415 564 тис. грн до 427 731 тис. грн, що свідчить про зростаючу операційну ефективність компанії. Інші фінансові доходи залишились на стабільному рівні, однак зросли інші доходи з 1 661 тис. грн до 6 801 тис. грн. Водночас фінансові витрати зросли з 476 тис. грн до 2 266 тис. грн, що може бути пов'язано з обслуговуванням боргових зобов'язань.

Чистий фінансовий результат після оподаткування зменшився з 377 375 тис. грн до 344 549 тис. грн, що свідчить про збільшення витрат на податок на

прибуток, які зросли з -38 876 тис. грн до -87 717 тис. грн. Це вплинуло на загальний сукупний дохід, який зменшився з 378 488 тис. грн до 344 549 тис. грн.

Аналіз операційних витрат показує, що матеріальні затрати, витрати на оплату праці, відрахування на соціальні заходи та амортизація зросли порівняно з попереднім періодом, що може вказувати на зростання виробничих і операційних витрат. Інші операційні витрати зменшилися, що може бути результатом оптимізації витрат.

Рух грошових коштів показує, що чистий рух коштів від операційної діяльності зменшився з 241 920 тис. грн до 84 801 тис. грн, що вказує на зниження операційних грошових потоків. Чистий рух коштів від інвестиційної діяльності також погіршився, показуючи від'ємне значення -52 512 тис. грн порівняно з -21 260 тис. грн за попередній період, що може свідчити про значні інвестиції в необоротні активи. Рух коштів від фінансової діяльності залишився від'ємним, показуючи -69 586 тис. грн, що вказує на виплати за фінансовими зобов'язаннями та сплату дивідендів.

Так, чистий дохід збільшився, що свідчить про зростання обсягів продажів продукції або підвищення цін на продукцію. Собівартість продукції значно зросла, що може бути пов'язано зі збільшенням витрат на виробництво, включаючи вартість сировини, енергії або заробітну плату. Зростання фінансового результату до оподаткування свідчить про покращення ефективності діяльності підприємства, незважаючи на збільшення собівартості. Чистий прибуток зріс, що свідчить про загальне покращення фінансового стану підприємства.

Тепер проаналізуємо рентабельність продажів, так:

$$\text{у 2021 році: } R = \frac{325551}{1203288} \times 100\% \approx 27,03\%;$$

$$\text{у 2022 році: } R = \frac{341326}{1213131} \times 100\% \approx 28,13\%;$$

$$\text{а у 2023 році: } R = \frac{354458}{1269946} \times 100\% \approx 27,9\%$$

Аналіз рентабельності продажів є ключовим інструментом для оцінки ефективності компанії, оскільки він показує, наскільки ефективно організація

перетворює свої продажі на прибуток. Цей показник використовується для порівняння з іншими компаніями в галузі, що допомагає визначити рівень конкурентоспроможності. Інвестори аналізують рентабельність продажів, щоб ухвалювати інвестиційні рішення, оцінюючи привабливість компанії як об'єкта для інвестицій. Керівництво компанії використовує цей показник для стратегічного планування і розробки стратегій зростання прибутковості, беручи до уваги поточну ефективність та потенціал для розвитку. Він також допомагає виявити слабкі місця в операційній діяльності та визначити напрямки для оптимізації витрат.

Зростання рентабельності продажів у 2022 році свідчить про покращення ефективності управління витратами та збільшення прибутковості продажів. А ось зниження у 2023 році може бути пов'язане з внутрішніми або зовнішніми факторами, такими як зміни в ринкових умовах або зростання витрат. Одним з напрямів вирішення проблеми зростання витрат може бути оптимізація витрат за рахунок введення штучного інтелекту.

Проведений аналіз показав, що ТДВ «ІНТЕРХІМ» стикається з низкою проблем, які можна вирішити за допомогою впровадження штучного інтелекту як бюджетного інструменту. Однією з основних проблем є складність в оптимізації витрат і управлінні бюджетом. В умовах швидко змінюваного ринку фармацевтичних продуктів, компанія повинна оперативно реагувати на зміни та забезпечувати ефективне використання ресурсів. Відсутність точних і швидких інструментів аналізу даних може призводити до перевитрат та недоотримання потенційних доходів.

ТДВ «ІНТЕРХІМ» також стикається з проблемами прогнозування доходів та витрат. Традиційні методи планування часто не враховують всі можливі варіанти розвитку подій, що може призвести до неточних фінансових прогнозів. Крім того, ручне виконання фінансових операцій є трудомістким процесом, що потребує значних людських ресурсів і часу, підвищуючи ризик помилок та знижуючи ефективність фінансового відділу.

Запропонуємо у приведеній нижче таблиці різні технологічні інструменти та системи, які використовуються в фармацевтичній галузі для покращення управління, обслуговування, лікування та аналізу даних та які б потрібно було впроваджувати в діяльність ТДВ «ІНТЕРХІМ» для покращення своїх послуг та розширення можливостей (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Аналіз бюджетних інструментів, їх переваг та недоліків при використанні в фармацевтичній галузі України

Інструмент	Переваги	Недоліки	Приклади використання
Системи управління запасами	Оптимізація запасів, зниження витрат	Висока вартість встановлення	Використання в аптеках, медичних установах
Програмне забезпечення для аптек	Покращення обслуговування клієнтів, автоматизація процесів	Необхідність постійного оновлення	Використання в аптеках, медичних центрах
Мобільні додатки для пацієнтів	Зручність, покращення комунікації	Вимоги до безпеки даних	Використання для відстеження лікування, підтримки пацієнтів
Штучний інтелект (ШІ)	Автоматизація аналізу даних, персоналізація лікування	Високі початкові витрати, потреба у висококваліфікованих фахівцях	Використання для розробки нових ліків, аналізу медичних даних, покращення діагностики
Технології блокчейн	Прозорість, безпека, незмінність даних	Високі витрати на впровадження, складність управління	Використання для відстеження ланцюжків постачання, захисту даних пацієнтів
Інтернет речей (IoT)	Моніторинг стану пацієнтів у реальному часі, підвищення точності лікування	Проблеми з безпекою даних, висока вартість	Використання для дистанційного моніторингу пацієнтів, управління медичним обладнанням
Великі дані (Big Data)	Покращення медичних досліджень, оптимізація процесів	Високі витрати на зберігання та обробку даних, необхідність у фахівцях	Використання для аналізу епідеміологічних даних, розробки нових лікувальних підходів

Джерело: створено автором

Штучний інтелект (ШІ) забезпечує автоматизацію аналізу даних, що дозволяє значно скоротити час на розробку нових ліків, підвищити точність діагностики та персоналізувати лікування пацієнтів. Впровадження ШІ може включати розробку систем прогнозування попиту на лікарські засоби, що

дозволить ефективніше управляти запасами та знижувати витрати. Приклади використання ІІІ вже успішно впроваджуються у провідних фармацевтичних компаніях світу, таких як IBM Watson Health та Google DeepMind.

Технології блокчейн також мають великий потенціал у фармацевтичній галузі. Вони забезпечують високу прозорість та безпеку транзакцій, що особливо важливо для боротьби з фальсифікованими ліками та відстеження ланцюжків постачання. Наприклад, проєкт MediLedger у США вже демонструє успішне використання блокчейну для цих цілей.

Інтернет речей (IoT) дозволяє здійснювати моніторинг стану пацієнтів у реальному часі, підвищувати точність лікування та забезпечувати своєчасну доставку ліків. Використання IoT у фармацевтиці включає розумні упаковки ліків, які повідомляють про свій стан та терміни придатності, що допомагає уникати втрат і забезпечувати якість продукції. [50]

Великі дані (Big Data) надають можливість проводити глибокий аналіз медичних даних, що сприяє розробці нових лікувальних підходів та покращенню медичних досліджень. Аналіз великих даних дозволяє виявляти нові закономірності у захворюваннях та відповідно адаптувати лікування. В Україні такі технології можуть бути запроваджені для аналізу даних у державних медичних установах та приватних лабораторіях.

Запровадження цих інноваційних інструментів у фармацевтичній галузі України сприятиме підвищенню ефективності виробництва, забезпеченню якості продукції, зменшенню витрат та збільшенню конкурентоспроможності на міжнародному ринку. Це дозволить українським фармацевтичним компаніям інтегруватися у глобальні ланцюжки постачання, залучати іноземні інвестиції та створювати нові робочі місця, що в свою чергу позитивно вплине на економіку країни в цілому. [45]

Проведене дослідження демонструє, що інноваційні бюджетні інструменти можуть значно підвищити ефективність та конкурентоспроможність фармацевтичної галузі України. Одним із

першочергових інструментів доцільно запровадити штучний інтелект (ШІ), який вже показав свою ефективність у ряді сфер медицини та фармацевтики.

Штучний інтелект (ШІ) може стати найкориснішим інструментом бюджетування для ТДВ «ІНТЕРХІМ» з кількох важливих причин. По-перше, ШІ здатний забезпечити високий рівень автоматизації процесів, що суттєво знижує ймовірність людських помилок і підвищує точність фінансових прогнозів. В умовах, коли компанія працює зі значними обсягами даних, це особливо важливо для прийняття обґрунтованих і своєчасних управлінських рішень.

По-друге, ШІ може ефективно аналізувати великі обсяги фінансових даних і виявляти приховані закономірності, які можуть бути неочевидними для традиційних методів аналізу. Це дозволяє ТДВ «ІНТЕРХІМ» більш точно прогнозувати доходи і витрати, оптимізувати фінансові потоки та планувати бюджети з урахуванням різних сценаріїв розвитку ринку. Наприклад, ШІ може прогнозувати сезонні коливання попиту на продукцію і відповідно коригувати виробничі плани.

Третя важлива перевага ШІ полягає в його здатності оперативно адаптуватися до змінних умов і швидко обробляти нові дані. Це дозволяє ТДВ «ІНТЕРХІМ» оперативно реагувати на ринкові зміни, зміни у законодавстві або інші зовнішні фактори, що впливають на її діяльність. ШІ може автоматично оновлювати фінансові прогнози та плани в реальному часі, забезпечуючи актуальність і точність даних.

Крім того, використання ШІ в бюджетуванні допоможе ТДВ «ІНТЕРХІМ» ефективніше управляти витратами. ШІ може автоматично виявляти області перевитрат і пропонувати шляхи оптимізації ресурсів. Наприклад, він може аналізувати витрати на закупівлю сировини і рекомендувати найбільш вигідних постачальників або оптимальні умови контрактів. Це дозволить знизити собівартість продукції і підвищити прибутковість компанії. Не менш важливим аспектом є можливість використання ШІ компанією для покращення фінансового управління та контролю ризиків. ШІ може автоматично аналізувати фінансові ризики, виявляти потенційні загрози і пропонувати стратегії їх

мінімізації. Це підвищить фінансову стабільність компанії та забезпечить надійність її фінансових планів.

3.2. Оцінка ефективності впровадження запропонованих заходів

Наведемо таблицю з кошторисною вартістю реалізації проєкту впровадження можливостей штучного інтелекту (ШІ) в якості інноваційного інструменту бюджетування для ТДВ «ІНТЕРХІМ». Дані цієї таблиці базуються на ретельному аналізі ринку, попередніх дослідженнях та досвіді впровадження подібних систем у вітчизняній та іноземній практиці. Ці дані були зібрані для забезпечення реалістичної оцінки витрат, відображають типові витрати на такі проєкти (табл. 3.3).

Наведемо передумови формування рівня витрат з врахуванням особливостей компанії:

1. Розробка та інтеграція ШІ. Використання готових рішень з відкритим кодом та внутрішніх ресурсів дозволяє значно знизити витрати. Замість того, щоб розробляти індивідуальні рішення з нуля, компанія може адаптувати вже існуючі відкриті рішення під свої потреби. Відкритий код часто безкоштовний, і його інтеграція може здійснюватися силами внутрішніх ІТ-спеціалістів, що дозволяє уникнути витрат на зовнішніх розробників. Це не лише скорочує прямі витрати на розробку, але й зменшує час, необхідний для впровадження нових технологій, що підвищує загальну ефективність підприємства.

2. Дані та інфраструктура. Застосування хмарних сервісів і оптимізація використання існуючих інфраструктурних ресурсів зменшують капітальні витрати. Перехід на хмарні сервіси дозволяє підприємствам скоротити витрати на власне серверне обладнання та його обслуговування. Хмарні платформи пропонують масштабовані рішення, які можуть бути адаптовані під потреби компанії, забезпечуючи тим самим більш ефективне використання ресурсів.

Оптимізація використання існуючої інфраструктури також включає аналіз і зменшення надлишкових витрат на підтримку застарілих систем.

Таблиця 3.3

Витрати на впровадження проєкту штучного інтелекту
у діяльність ТДВ «ІНТЕРХІМ»

Елемент	Опис	Кошторисна вартість (грн)	Обґрунтування
Розробка та інтеграція ІІІ	Створення алгоритмів, програмного забезпечення та інтеграція	130156	Використання готових рішень з відкритим кодом і внутрішніх ресурсів для зниження витрат на розробку та інтеграцію.
Дані та інфраструктура	Забезпечення даних та інфраструктури для їхнього зберігання та обробки	260 312	Використання хмарних сервісів і оптимізація використання інфраструктури для мінімізації витрат.
Технічна підтримка та обслуговування	Постійна підтримка та обслуговування системи ІІІ	104 063	Залучення зовнішніх постачальників послуг на основі контракту для зниження постійних витрат.
Навчання та підготовка персоналу	Підготовка співробітників до роботи з новою системою	26 031	Використання онлайн-курсів і внутрішніх тренінгів для навчання, що значно знижує витрати.
Загальна вартість		520 562	-

Джерело: створено автором

3. Технічна підтримка та обслуговування. Залучення зовнішніх постачальників послуг на основі контракту допомагає уникнути великих постійних витрат. Аутсорсинг технічної підтримки дозволяє компанії фокусуватися на своїй основній діяльності, тоді як зовнішні спеціалісти надають

необхідну експертизу та підтримку. Контрактна основа співпраці з постачальниками послуг дозволяє точно планувати бюджет, зменшуючи непередбачені витрати та забезпечуючи високу якість обслуговування завдяки використанню кращих практик галузі.

4. Навчання та підготовка персоналу. Використання онлайн-курсів і внутрішніх тренінгів дозволяє значно знизити витрати на навчання співробітників. Онлайн-курси зазвичай коштують дешевше, ніж традиційні навчальні програми, та дозволяють співробітникам навчатися у зручний для них час без відриву від виробництва. Внутрішні тренінги, проведені досвідченими працівниками компанії, допомагають ефективно передавати знання, адаптовані до специфіки підприємства, без необхідності витратити кошти на запрошених тренерів.

Результати оптимізації витрат ТДВ «ІНТЕРХІМ» наведено у таблиці 3.4.

Дослідження показує, що використання штучного інтелекту (ШІ) для аналізу та прогнозування потреб дозволяє значно покращити управління ланцюгами поставок. Це забезпечує більш точне планування, що веде до зниження витрат на зберігання товарів та їх транспортування. Автоматизація бухгалтерських процесів за допомогою ШІ знижує витрати на ручну працю та мінімізує ризики помилок. Автоматизація забезпечує більш ефективне управління обліком та прискорює процеси, що дозволяє зекономити від 20% до 30%. Аналіз даних клієнтів за допомогою ШІ сприяє покращенню якості обслуговування, що, в свою чергу, знижує витрати на ремонт та обслуговування. Персоналізований підхід до клієнтів і своєчасне виявлення їхніх потреб дозволяє отримати вигоду від 15% до 20%.

Таблиця 3.4

Економічні результати реалізації проєкту впровадження інструментів
штучного інтелекту (оптимістичний та песимістичний прогнози)
у діяльність ТДВ «ІНТЕРХІМ»

Назва	Опис	Результат. Оптимістичний прогноз	Результат. Песимістичний прогноз
Оптимізація ланцюгів поставок	ІІІ допомагає аналізувати та прогнозувати потреби, що дозволяє оптимізувати ланцюги поставок та зменшити витрати на зберігання та транспортування.	30%	10%
Автоматизація обліку	Використання ІІІ для автоматизації обліку та ведення бухгалтерських записів допомагає зменшити витрати на ручний труд та знижує ризики помилок.	30%	20%
Покращення якості обслуговування	Використання ІІІ для аналізу даних клієнтів допомагає покращити якість обслуговування та знизити витрати на ремонт та обслуговування.	30%	15%

Джерело: створено автором

Дослідження показує, як впровадження ІІІ може призвести до значних результатів, в саме отримання вигоди у різних аспектах діяльності ТДВ «ІНТЕРХІМ», що може підвищити її загальну ефективність та конкурентоспроможність.

Наведемо далі у таблиці проаналізовані результати, що може отримати ТДВ «ІНТЕРХІМ» від впровадження штучного інтелекту у вигляді отримання

вигоди на основі вище проведених досліджень та даних балансу підприємства за 2023 рік (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

Результати впровадження штучного інтелекту
у діяльність ТДВ «ІНТЕРХІМ»

Назва	Витрати, рівень 2023 р. (тис. грн)	Результат (тис. грн). Оптимістичний прогноз	Результат (тис. грн). Песимістичний прогноз
Оптимізація ланцюгів поставок	561,067	168 320	56 107
Автоматизація обліку	78,349	23 505	15 670
Покращення якості обслуговування	92,641	27 792	13 896
Усього	-	219 617	85 673

Джерело: створено автором

Впровадження інструментів штучного інтелекту (ШІ) в ТДВ «ІНТЕРХІМ» є передумовою значної економії витрат у різних сферах діяльності. Результати аналізу показують, що оптимізація ланцюгів поставок забезпечить економію в діапазоні від 56 107 до 168 320 тис. грн. за рік. Це буде можливим завдяки якісному прогнозуванню потреб та оптимізації процесів зберігання і транспортування.

Автоматизація обліку, включаючи автоматичне ведення бухгалтерських записів, знизить витрати на трудові ресурси та мінімізує ризики помилок, забезпечивши економію від 15 670 до 23 505 тис. грн. на рік. Це впровадження підвищить точність та швидкість обробки фінансових даних.

Покращення якості обслуговування, досягнуте за рахунок аналізу даних клієнтів та вдосконалення сервісних процесів, дозволить зменшити витрати на обслуговування та ремонт, забезпечивши економію від 13 896 до 27 792 тис. грн. за рік. Це буде сприяти підвищенню задоволеності клієнтів та лояльності до бренду.

Загалом, сумарна вигода від впровадження ІІІ складе від 85 673 до 219 617 тис. грн. на рік, що свідчить про економічну ефективність таких інновацій. Ці результати підкреслюють важливість використання штучного інтелекту для оптимізації витрат та підвищення загальної ефективності діяльності компанії.

Тобто, узагальнюючи слід зазначити, що впровадження штучного інтелекту в різні аспекти діяльності ТДВ «ІНТЕРХІМ» може призвести до значної вигоди, загальна сума якої становить від 85 673 до 219 617 тис. грн. Це підтверджує ефективність використання інноваційних технологій для оптимізації бізнес-процесів і підвищення конкурентоспроможності компанії на ринку. Крім безпосередньої фінансової вигоди, впровадження ІІІ сприятиме підвищенню ефективності роботи, якості обслуговування клієнтів та зниженню ризиків, пов'язаних з помилками та неефективним використанням ресурсів. Отже, інвестиції в штучний інтелект є стратегічно важливим кроком для довгострокового розвитку та успіху ТДВ «ІНТЕРХІМ».

Відповідно треба зазначити, що впровадження ІІІ як інструменту бюджетування для ТДВ «ІНТЕРХІМ» має потенціал для значного підвищення ефективності та зниження витрат. Період окупності проєкту варіюється від приблизно 2 до 6 років залежно від початкових витрат та досягнутої економії. Це вказує на доцільність інвестицій у ІІІ, оскільки вони можуть забезпечити довгострокову економію коштів та підвищити конкурентоспроможність компанії.

Розрахунки NPV (чистої поточної вартості), IRR (внутрішньої норми рентабельності) та окупності для проєкту впровадження ІІІ в якості інноваційного інструменту бюджетування для ТДВ «ІНТЕРХІМ» наведено у таблиці 3.6.

Отже, за оптимістичним прогнозом чиста поточна вартість (NPV) становить 243,285 грн, а за песимістичним прогнозом NPV є негативним і становить -222,848 грн. Ці дані свідчать про те, що при більш позитивних умовах впровадження проєкту є доцільним та економічно вигідним, тоді як при більш

песимістичних умовах проєкт потребує ретельнішого планування та управління для досягнення окупності.

Таблиця 3.6

Показники ефективності проєкту впровадження ІІІ ТДВ «ІНТЕРХІМ»

Параметр	Оптимістичний прогноз	Песимістичний прогноз
Витрати на проєкт (грн)	520 562	520 562
Економічний результат впровадження проєкту у розрахунку на рік (грн)	219 617	85 673
Дисконтна ставка (%)	13,5	13,5
NPV (грн)	243,285	-222,848
IRR (%)	18,5	-
Період окупності (роки)	2,37	-

Джерело: створено автором

Проєкт впровадження штучного інтелекту ТДВ «ІНТЕРХІМ» має потенціал для значного покращення фінансових показників, проте супроводжується суттєвими ризиками. Витрати на проєкт складають 520 562 грн. За оптимістичним прогнозом, річний економічний результат складає 219 617 грн, що веде до позитивного NPV у 243 285 грн та IRR 18,5% з періодом окупності 2,37 роки. Песимістичний прогноз передбачає річний економічний результат у 85 673 грн, що призводить до негативного NPV у -222 848 грн без визначеного періоду окупності. Впровадження ІІІ може бути вигідним, але вимагає ретельного планування та управління ризиками.

Враховуючи проведені розрахунки, проєкт впровадження штучного інтелекту в ТДВ «ІНТЕРХІМ» є економічно вигідним за умов оптимістичного сценарію. Позитивне значення NPV і високий IRR свідчать про доцільність інвестицій у ІІІ. Незважаючи на негативне значення NPV за песимістичним сценарієм, IRR перевищує ставку дисконтування, що вказує на потенційну прибутковість проєкту у довгостроковій перспективі.

Впровадження штучного інтелекту (ШІ) як інноваційного інструменту бюджетування в ТДВ «ІНТЕРХІМ» відкриває ряд значних можливостей, які сприятимуть підвищенню її конкурентоспроможності на українському ринку. Однією з головних переваг є оптимізація бізнес-процесів. Завдяки використанню ШІ, ТДВ «ІНТЕРХІМ» зможе автоматизувати рутинні завдання та знизити ймовірність людських помилок. Це дозволить працівникам зосередитися на стратегічно важливих завданнях, підвищуючи ефективність і продуктивність компанії.

Порівняно з конкурентами, які не використовують ШІ, ТДВ «ІНТЕРХІМ» матиме змогу швидше адаптуватися до ринкових змін завдяки аналізу великих обсягів даних в режимі реального часу. Це дозволить не лише оптимізувати ланцюги поставок та управління запасами, але й прогнозувати попит на продукцію, що допоможе уникнути дефіциту або надлишку товарів. У результаті, компанія зможе знижувати витрати на зберігання та транспортування, що безпосередньо вплине на її фінансові показники.

Автоматизація обліку та інших фінансових процесів за допомогою ШІ дозволить ТДВ «ІНТЕРХІМ» значно скоротити витрати на адміністративний персонал та знизити ризики фінансових помилок. Це також сприятиме підвищенню точності фінансового планування та оперативного управління ресурсами. Конкуренти, які не мають таких технологічних переваг, ризикують залишитися позаду через меншу ефективність та більші витрати.

Крім того, ШІ дозволяє ТДВ «ІНТЕРХІМ» впроваджувати інноваційні підходи до управління енергією та ресурсами, що є критично важливим у сучасному світі зростаючої вартості енергоресурсів. Це не тільки знизить витрати на енергію, але й підвищить екологічну стійкість компанії, що є важливим фактором для репутації на ринку.

ТДВ «ІНТЕРХІМ» також зможе використовувати ШІ для покращення клієнтського обслуговування шляхом аналізу потреб і поведінки клієнтів. Це дозволить компанії надавати більш персоналізовані послуги та пропозиції, що підвищить задоволеність клієнтів та їхню лояльність. У довгостроковій

перспективі це забезпечить стабільне зростання клієнтської бази і доходів компанії. Отже, запропонований проєкт сприятиме покращенню фінансового управління, підвищенню ефективності витрат, точності прогнозів, автоматизації рутинних завдань та управлінню ризиками, що дозволить ТДВ «ІНТЕРХІМ» досягти більш високого рівня фінансової стабільності та ефективності.

Висновки до розділу 3

Було розглянуто проєкт впровадження інноваційних підходів та оцінка ефективності цих заходів. ТДВ «ІНТЕРХІМ» може значно покращити ефективність управління фінансовими інструментами шляхом впровадження новітніх технологій та методів, серед яких в роботі було обрано саме використання штучного інтелекту. Впровадження штучного інтелекту має потенціал для значного підвищення ефективності та зниження витрат для ТДВ «ІНТЕРХІМ».

Оцінка ефективності проєкту впровадження штучного інтелекту ТДВ «ІНТЕРХІМ» виявила значну варіативність результатів залежно від сценарію розвитку подій. При фіксованих інвестиційних витратах у розмірі 520 562 грн, оптимістичний сценарій демонструє суттєвий економічний потенціал: при річному економічному ефекті у 219 617 грн досягається позитивне значення NPV у розмірі 243 285 грн та прийнята внутрішня норма рентабельності на рівні 18,5%. Особливо привабливим є період окупності у 2,37 роки, що демонструє високу ефективність інвестицій за сприятливих умов.

Водночас, песимістичний сценарій вказує на значні ризики ефекту проєкту: при річному економічному у 85 673 грн одне від'ємне значення NPV (-222 848 грн) та виявляє внутрішні норми рентабельності, що показує про демонстрацію збитковості інвестицій за несприятливих умов. Така суттєва розбіжність між сценаріями підкреслює необхідність розробки комплексної системи управління ризиками та впровадження превентивних заходів для мінімізації можливих негативних наслідків.

Рекомендується представити можливості додаткової оптимізації витрат та пошуку резервів підвищення економічної ефективності проєкту для зменшення ризиків недосягнення планових показників.

ВИСНОВКИ

Магістерська робота присвячена дослідженню оптимізації ефективності застосування бюджетних та фінансових інструментів у проєктному менеджменті.

У процесі дослідження, проведеного в рамках магістерської роботи, були розглянуті теоретичні основи застосування бюджетних та фінансових інструментів у проєктному менеджменті, було проведено аналіз фінансових та бюджетних інструментів у проєктному менеджменті, а саме іноземну практику використання, переваги, недоліки та основні проблеми застосування, надано рекомендації щодо впровадження інноваційних підходів до управління бюджетними та фінансовими інструментами у проєктному менеджменті ТДВ «ІНТЕРХІМ» та проведено оцінку ефективності впровадження запропонованих заходів.

На основі проведеного дослідження можна зробити наступні висновки:

Бюджетні інструменти відіграють ключову роль у плануванні, контролі та управлінні фінансовими ресурсами на рівні підприємств. Основні інструменти, такі як бюджет доходів і витрат (БДВ), операційний бюджет, інвестиційний бюджет, бюджет грошових потоків, фінансовий бюджет та гнучкий бюджет, надають комплексний підхід до управління ресурсами. Ці інструменти дозволяють підприємствам не тільки оптимізувати витрати, але й приймати обґрунтовані рішення для підтримки фінансової стабільності.

В результаті дослідження фінансових інструментів було встановлено, що кредитно-фінансові інструменти, такі як кредити, гарантії, овердрафти, лізинг, факторинг та акредитиви, забезпечують стабільне функціонування бізнесу та знижують фінансові ризики. Цінні папери та деривативи допомагають залучати капітал та управляти ризиками. Лізинг надає доступ до активів без великих інвестицій, покращуючи управління грошовими потоками. Інструменти ліквідації, такі як фондові ринки, забезпечують ліквідність і гнучкість.

Використання цих фінансових інструментів дозволяє підприємствам ефективно керувати фінансами та забезпечувати стабільний розвиток.

Бюджетування відіграє ключову роль у проєктному менеджменті, забезпечуючи інструменти для планування, контролю та оптимізації фінансових ресурсів. Використання методів бюджетування, таких як нульове бюджетування, приростне бюджетування та програмно-цільовий метод, дозволяє підвищити ефективність управління проєктами та досягнути поставлених цілей. Правильне бюджетування сприяє зменшенню витрат, підвищенню продуктивності та забезпеченню стійкого розвитку в конкурентному ринковому середовищі.

Розглянуто зарубіжний досвід, який показав, що у різних країнах активно використовуються різні фінансові інструменти для підтримки проєктів. Серед них можна виділити банківські кредити, лізинг, венчурний капітал та краудфандинг. Кожен з цих інструментів має свої унікальні переваги та недоліки, що дозволяє підприємствам обирати найбільш ефективні варіанти фінансування відповідно до специфіки своїх проєктів та економічної ситуації.

Для аналізу бюджетних інструментів обрано фармацевтичну галузь України через її значний потенціал для розвитку держави та важливість у системі охорони здоров'я. Інвестиції в цю галузь створюють нові робочі місця, підвищують якість життя населення та зміцнюють економічну стабільність. Фармацевтична галузь сприяє розвитку наукових досліджень і інновацій в інших секторах економіки та має високу соціальну значущість, забезпечуючи населення необхідними лікарськими засобами, що позитивно впливає на якість життя та здоров'я громадян. Проведений SWOT-аналіз фармацевтичної галузі України з урахуванням бюджетних інструментів показав наступні ключові аспекти:

- **сильні сторони:** наявність висококваліфікованих дослідників та розвиненої системи вищої фармацевтичної освіти. Також важливою перевагою є державна підтримка через субсидії та гранти.

- **слабкі сторони:** застаріле виробниче обладнання та недостатні інвестиції у модернізацію та інновації. Крім того, висока собівартість виробництва українських лікарських засобів залишається серйозною проблемою.

- **можливості:** використання сучасних фінансових інструментів може допомогти залучити додаткові ресурси для розвитку галузі.

- **загрози:** високий рівень конкуренції з іноземними фармацевтичними компаніями та нестабільність економічного середовища.

Досліджено переваги та недоліки основних фінансових та бюджетних інструментів у малому, середньому та великому бізнесі. Враховуючи численні виклики, з якими стикається малий, середній та великий бізнес в Україні при використанні фінансових інструментів, було запропоновано створення інфраструктури підтримки малого бізнесу через «Центр підтримки малого бізнесу». Такий центр зможе забезпечити всебічну підтримку підприємцям, сприяючи їхньому сталому розвитку та підвищенню конкурентоспроможності, що включатиме: фінансову підтримку, а саме забезпечення доступу до різних фінансових інструментів; консультативну підтримку, а саме надання консультацій з фінансових та управлінських питань та інформаційну підтримку, а саме організацію тренінгів та семінарів для підвищення кваліфікації підприємців. Проєкт створення Центру підтримки малого бізнесу передбачає оптимізацію застосування бюджетних та фінансових інструментів для підтримки малого бізнесу. Це дозволить ефективніше управляти фінансовими ресурсами та забезпечувати стійкий розвиток підприємств, що є ключовим аспектом ефективного фінансового менеджменту у проєктному менеджменті.

Проведено аналіз способів підвищення ефективності використання бюджетних та фінансових інструментів у проєктному менеджменті компанії ТДВ «ІНТЕРХІМ», а саме було розглянуто впровадження інноваційних підходів та оцінку ефективності цих заходів. Після проведеного аналізу можна зробити висновок, що компанія ТДВ «ІНТЕРХІМ» може значно покращити управління фінансовими інструментами через впровадження новітніх технологій та методів, зокрема штучного інтелекту. Використання ШІ має потенціал для істотного підвищення ефективності та зниження витрат. Впровадження штучного інтелекту дозволить компанії оптимізувати численні процеси, зокрема аналіз даних, управління ресурсами та прогнозування витрат. Це сприятиме зниженню

операційних витрат і підвищенню загальної продуктивності. Було проведено оцінку ефективності заходів з впровадження ІІІ.

Проект впровадження штучного інтелекту компанією «ІНТЕРХІМ» має значний потенціал для покращення фінансових показників при оптимістичному сценарії. Витрати на проект складають 520 562 грн, незалежно від прогнозу. За оптимістичним сценарієм, річний економічний результат становить 219 617 грн, що веде до позитивного чистого значення (NPV) у розмірі 243 285 грн та внутрішньої норми рентабельності (IRR) 18,5%. Період окупності проекту в цьому випадку складає 2,37 роки, що є прийнятним показником для інвестицій.

Песимістичний прогноз, однак, демонструє менший річний економічний результат у розмірі 85 673 грн. Це призводить до негативного NPV у розмірі -222 848 грн, що вказує на фінансові збитки та відсутність внутрішньої норми рентабельності (IRR). Період окупності в цьому випадку не визначений, що свідчить про необхідність додаткового аналізу ризиків та можливих заходів з покращення ефективності проекту. Загалом, впровадження ІІІ може бути дуже вигідним для компанії, проте вимагає ретельного планування, управління ризиками та можливої корекції стратегії для досягнення позитивних результатів.

Прийнятний період окупності забезпечує додаткову впевненість у довгострокових інвестиціях. Отже, впровадження штучного інтелекту не лише знижує витрати, але й підвищує ефективність управління фінансовими інструментами, сприяючи сталому розвитку компанії та підвищенню її конкурентоспроможності на ринку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бак Н.А., Собкова Н.Д. Бюджетний менеджмент: підручник. Чернівці: Чернівецький нац. Ун-т, 2021. 368 с.
2. Басюк О. П. Цифрові технології в оптимізації бюджетного процесу: кращий світовий досвід та висновки для України. Актуальні проблеми державного управління. 2022. N 1 (60). С. 116–131.
3. Блага Н.В. Управління проєктами: навч. посібник. Львів : Львівський державний університет внутрішніх справ, 2021. 152 с.
4. Бланк І.О. Фінансовий менеджмент: підручник. К.: КНТЕУ, 2023. 688 с.
5. Бондар М.І. Сучасні інструменти фінансового менеджменту. Фінанси України. 2023. С. 12-22.
6. Буковинський С.А. Механізми бюджетного менеджменту в умовах економічної нестабільності. Фінанси України. 2021. №3. С. 45-62.
7. Бюджетний кодекс України. Кодекс від 08.07.2010 № 2456-VI (Редакція станом на 2024). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2456-17#Text>
8. Василенко В.О. Проектний менеджмент: навчальний посібник. Київ: ЦУЛ, 2022. 472 с.
9. Ватаманюк-Зелінська У.З., Ситник Н.С., Стасишин А.В. Бюджетний менеджмент: навчальний посібник. Львів: Видавництво «Магнолія», 2021. 511 с.
10. Гончарова Н. В. Використання FinTech для автоматизації управління особистими фінансами: переваги та ризики. Економічні студії. Одеса. 2024. №1. С. 56-70.
11. Горох О.В. Фінанси: навч. посіб. Харків : Харк. нац. аграр. ун-т ім. В.В. Докучаєва, 2021. 190 с.
12. Гриценко Л. Л., Боярко І. М., Васильєва Т. А. Пріоритети розвитку фінансової системи України в умовах євроінтеграційних процесів : монографія

/за заг. ред. д-ра екон. наук Л. Л. Гриценко. Суми : Сумський державний університет, 2021. 379 с.

13. Гузар Б.С. Бюджетний контроль як складова бюджетного менеджменту та напрями його удосконалення. Економіка та держава. 2021. № 7. С. 66–70.

14. Демківський А.В. Сучасний фінансовий менеджмент: монографія. Львів: ЛНУ ім. І. Франка, 2023. 544 с.

15. Дем'янишина В. Г., Кириленко О. П., Лободіна З. М. Бюджетна система: підручник. Тернопіль: ЗУНУ, 2020. 460 с.

16. Дехтяр Н. А., Дейнека О. В., Люта О. В., Пігуль Н. Г. Фінанси бюджетних установ : навчальний посібник / за заг. ред. Н. А. Дехтяр. Суми : Сумський державний університет, 2020. 229 с.

17. Зварич О.В. Бюджетний менеджмент у публічному управлінні. Київ: НАДУ, 2022. 412 с.

18. Качула С.В., Павлова Г.Є., Лисяк Л.В. Бюджетна система: навчальний посібник. Дніпро: Монолит, 2021. 332с.

19. Канєва Т. В. Бюджет у системі фінансово-економічних відносин : монографія. Київ: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2021. 392 с.

20. Качула С.В., Лисяк Л.В., Добровольська О.В. Бюджетний менеджмент: навчальний посібник по схемах і таблицях. Дніпро: Монолит, 2022. 200 с.

21. Кібік О.М., Котлубай В.О., Редіна Є.В., Хаймінова Ю.В., Белоус К.В., Скрипник М.О. Менеджмент організацій. Проектний менеджмент: навч.-метод. посібник. Одеса. 2020. 143 с.

22. Кібік О., Слободянюк О., Кузнецова Л. Ризик-менеджмент: навч. - метод. посібн.; Нац. ун-т «Одес. юрид. академія». Одеса: Фенікс, 2024. 84 с.

23. Коваленко В.В. Інноваційні підходи в управлінні проектами. Економіка України. Київ. 2023. №8. С. 45-56.

24. Козак Ю. Міжнародні фінанси: кредитно-модульний курс. Київ : Центр учб. літ., 2020. 288 с.

25. Крутько М.А., Рижик І.О. Фінансова діяльність суб'єктів господарювання: навч. посіб. Полтава: Полтав. ін-т бізн., 2021. 151 с.

26. Лебідь О.В. Міжнародні фінанси та фінансовий менеджмент. Харків: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2022. 48 с.
27. Лисяк Л.В., Качула С.В., Біневич Ю. О. Зміни доходів та видатків місцевих бюджетів в процесі фінансової децентралізації: досвід ЄС в українських реаліях. Інвестиції: практика та досвід. 2021. №1. С.22-29.
28. Лютий І.О. Фінанси: підручник. Ліра-К, 2021. 728 с.
29. Міністерство економіки України. URL: <http://www.me.gov.ua>
30. Міністерство фінансів України. URL: <http://www.minfin.gov.ua>
31. Міщенко В.С., Нагаєва Г.О. Фінанси: навч. посібн. Харків: ХНАУ, 2020. 126 с.
32. Миськів Г. Бюджетна система : теоретичні та практичні аспекти (у схемах і таблицях) : навчальний посібник. Львів : Растр-7, 2020. 272 с.
33. Непочатенко О. О. Фінансова стратегія підприємств в умовах невизначеності : підручник. Київ : Центр учбової літератури, 2022. 389 с.
34. Нешпоренко О.О., Мельничук Н.Ю. Фінанси підприємств. К.: «Центр учбової літератури», 2021. 504 с.
35. Ноздріна Л.В. Управління проектами: підручник. Київ: ЦУЛ, 2022. 432 с.
36. Нечипорук Л.В. Фінансова система: навчально-методичний посібник. Харків: нац. Юрид. Ун-т ім. Ярослава Мудрого, 2020. 117 с.
37. Олійник О.В., Морозова Г.С. Фінансовий менеджмент: навч. посібник. Харків : Харк. нац. аграр. ун-т ім. ВВ Докучаєва, 2020. 248 с.
38. Офіційний сайт ТДВ «ІНТЕРХІМ». URL: <https://interchem.ua/>.
39. Петренко С.М. Бюджетування як інструмент проектного менеджменту. Інвестиції: практика та досвід. Київ. 2023. №4. С. 28-35.
40. Сокурєнко В.В., Швець Д.В. Фінанси підприємств: підручник. Харків: ХНУВС, 2022. 292 с.
41. Скоробогатова Н. Є Бюджетування в управлінні: конспект лекцій. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2023. 155 с.

42. Тютюнник Ю. М., Дорогань-Писаренко Л. О., Тютюнник С. В. *Фінансовий аналіз: навч. посіб.* Полтава: Видавництво ПП «Астрія», 2020. 434 с.
43. Чугунов І.Я. *Бюджетна стратегія суспільного розвитку.* Київ: КНТЕУ, 2021. 532 с.
44. Федосов В. М. *Бюджетний менеджмент в умовах цифрової економіки : навч. посіб.* Київ : КНЕУ, 2023. 376 с.
45. Шевченко О.О. Фінансові інструменти в системі проектного менеджменту. *Економічний вісник.* Дніпро. 2023. №2. С. 89-98.
46. Товариство з додатковою відповідальністю «ІНТЕРХІМ». URL: https://clarity-project.info/edr/14325705/finances?current_year=2023.
47. Hrabchuk O., Kachula S., Lysiak L., Zarutskaya H. Monetary processes peculiarities during the crisis and adjustment of monetary policy. *Financial and credit activity: problems of theory and practice.* 2021. Vol.6 (41). PP. 4-16.
48. Brealey R., Myers S., Allen F. *Principles of Corporate Finance*, 14th Edition. - McGraw-Hill Education, 2023. 1026 p.
49. Fobiri G. Reality Capture in Construction Project Management: A Review of Opportunities and Challenges .2022. Vol. 12 (9). 1381 p.
50. Kibik O., Slobodiannuk O., Belous K., Redina Y., Kornilova O., Prymachenko I. Strategy for developing competitive advantages of market entities in the era of digitalization , *Economic Affairs.* Vol. 69 (special issue) 2024. Pp. 139-147. URL: <https://ndpublisher.in/admin/issues/EAv69n1p.pdf>.
51. Kerzner H. *Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling*, 13th Edition. Wiley, 2022. 814 p.
52. Kotlubay V.O., Redina Y.V., Primachenko I.F. Strategic priorities in management of innovative component development of current business. *Review of transport economics and management.* Дніпро: Дніпровський національний університет залізничного транспорту ім. ак. В. Лазаряна, 2021. Вип. 5(21). С. 36-44.
53. Lungu C. *Public Budget Management: Strategies and Challenges.* - Springer, 2020. 287 p.

54. Mikesell, J. L. Public Budgeting Innovations: Contemporary Issues. *Public Budgeting & Finance*. 2020. Vol. 40. №2. P. 3-25.
55. PMI. A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide), 7th Edition. Project Management Institute, 2021. 368 p.
56. Pilbeam K. *International Finance*. 5th edition. Bloomsbury Publishing, 2023. 568 p.
57. Robinson M. *Performance Budgeting: From Rhetoric to Reality*. World Bank Publications, 2020. 276 p.
58. Ross S., Westerfield R., Jaffe J. *Corporate Finance*, 12th Edition. McGraw-Hill Education, 2022. 1008 p.
59. Schick A. The Performing State: Reflection on an Idea Whose Time Has Come but Whose Implementation Has Not. - *OECD Journal on Budgeting*, 2021. - Vol. 21. №1. P. 7-28.
60. Sytnyk, O. *Budget Management in Digital Economy*. Routledge, 2023. 224 p.
61. USA Small Business Administration. URL: <https://www.sba.gov>.
62. Yinger John. *Lecture Notes in State and Local Public Finance*. World Scientific Lecture Notes in Economics and Policy. Vol. 8. USA : Syracuse University, 2020. P. 560.