

**7. Фролова Л. В.** Механізми логістичного управління торговельним підприємством. Донецьк: ДонДУЕТ, 2005. 322 с.

**8. Омельченко В. Я.** Логистика в системе трансформационной микроэкономики: теоретико-методологические аспекты. Донецк: Норд-пресс, 2004. 309 с.

#### REFERENCES

Christopher, M. Logistics and Supply Chain Management. In *Financial Times*. Pearson Education, 2016.

Frolova, L. V. *Mekhanizmy lohistychnoho upravlinnia torhovelnym pidpriemstvom* [The mechanisms of logistic management of trading enterprise]. Donetsk: DonDUET, 2005.

Moroz, O. V., and Muzyka, O. V. *Systemni faktory efektyvnosti lohistychnoi kontseptsii postachannia na pidpriemstvakh* [Systemic

factors the efficiency of logistics concept of logistics enterprises]. Vinnytsia: UNIVERSUM-Vinnytsia, 2007.

Mirotin, L. B., Tashbaev, Y. E., and Poroshina, O. G. *Effektivnaya logistika* [Efficient logistics]. Moscow: Ekzamen, 2002.

Oklander, M. A. *Lohistychna systema pidpriemstva* [Enterprise logistics system]. Odesa: Astroprynt, 2004.

Omelchenko, V. Ya. *Logistika v sisteme transformatsionnoy mikroekonomiki: teoretiko-metodologicheskie aspekty* [Logistics in the transformation of microeconomics: theoretical and methodological aspects]. Donetsk: Nord-press, 2004.

Ponomaryova, Yu. V. *Lohistyka* [Logistics]. Kyiv: Tsentri navchalnoi literatury, 2005.

Uoters, D. *Logistika. Upravleniye tsepu postavok* [Logistics. The supply chain management]. Moscow: YuNITI-DANA, 2003.

УДК 330.341.1:336.144

## МЕТОДИКИ БЮДЖЕТУВАННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ: ВІТЧИЗНЯНИЙ ТА ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД

© 2016 ПАР'ЄВА О. О.

УДК 330.341.1:336.144

### Пар'єва О. О. Методики бюджетування інноваційної діяльності підприємств: вітчизняний та зарубіжний досвід

У статті розглядаються методики бюджетування інноваційної діяльності підприємства. Показано, що система бюджетування майже не використовується на вітчизняних підприємствах, перевага надається бухгалтерському та податковому обліку, а не управлінському, частиною якого є бюджетування. Представлено чотири основні методики бюджетування. Традиційна та проектноорієнтована методики використовуються на українських підприємствах, але мають багато недоліків. Програмно-цільова методика та бюджетування на нульовій основі, актуальні для зарубіжних країн, орієнтовані на результат, однак в Україні їх використання на даний момент сумнівне. Програмно-цільову методику важко реалізувати через відсутність відповідної законодавчої бази та спеціалістів у цій сфері. Бюджетування на нульовій основі може бути введено у практику вітчизняних підприємств, але має бути реалізовано поступово.

**Ключові слова:** бюджетування, інноваційна діяльність, підприємство, методики, зарубіжний досвід.

**Рис.:** 3. **Табл.:** 1. **Бібл.:** 9.

**Пар'єва Олександра Олександрівна** – аспірантка, Одеський національний політехнічний університет (пр. Шевченка, 1, Одеса, 65044, Україна)  
**E-mail:** pareva.sasha@yandex.ru

УДК 330.341.1:336.144

**Парьева А. А. Методики бюджетирования инновационной деятельности предприятий: отечественный и зарубежный опыт**  
В статье рассматриваются методики бюджетирования инновационной деятельности предприятий. Показано, что система бюджетирования почти не используется на отечественных предприятиях, преимущество отдается бухгалтерскому и налоговому учету, а не управленческому, частью которого является бюджетирование. Представлены четыре основные методики бюджетирования. Традиционная и проектноориентированная методики используются на украинских предприятиях, но имеют много недостатков. Программно-целевая методика и бюджетирование на нулевой основе, актуальные для зарубежных стран, ориентированы на результат, однако в Украине их использование на данный момент сомнительно. Программно-целевую методику трудно реализовать из-за отсутствия соответствующей законодательной базы и специалистов в этой сфере. Бюджетирование на нулевой основе может быть введено в практику отечественных предприятий, но должно быть реализовано постепенно.

**Ключевые слова:** бюджетирование, инновационная деятельность, предприятия, методики, зарубежный опыт.

**Рис.:** 3. **Табл.:** 1. **Библ.:** 9.

**Парьева Александра Александровна** – аспирантка, Одесский национальный политехнический университет (пр. Шевченко, 1, Одесса, 65044, Украина)  
**E-mail:** pareva.sasha@yandex.ru

UDC 330.341.1:336.144

### Parieva O. O. Techniques for Budgeting the Innovation Activity of Enterprises: National and Foreign Experience

The article considers techniques for budgeting the innovation activity of enterprises. It is displayed that the budgeting system is almost not used in the domestic enterprises, advantage goes to the cost accounting and tax accounting rather than management accounting, a part of which is budgeting. Four main techniques of budgeting are presented. Traditional and project-oriented techniques are used in Ukrainian enterprises, but have many shortcomings. The special-purpose-program technique and zero base budgeting are relevant to foreign countries and result-oriented, but their use in Ukraine presently is doubtful. The special-purpose-program technique is difficult to implement due to lack of appropriate legislative frameworks and specialists in this sphere. The zero base budgeting can be introduced into practice of domestic enterprises, but it should be implemented gradually.

**Keywords:** budgeting, innovation activity, enterprise, techniques, foreign experience.

**Fig.:** 3. **Tabl.:** 1. **Bibl.:** 9.

**Parieva Olesandra O.** – Postgraduate Student, Odessa National Polytechnic University (1 Shevchenko Ave., Odessa, 65044, Ukraine)  
**E-mail:** pareva.sasha@yandex.ru

В умовах, коли ситуація на ринку постійно змінюється, важливим є можливість планувати свою діяльність. Особливо це актуально для інноваційної діяльності, оскільки інноваційні проекти майже завжди довгострокові, а тому пов'язані з великою кількістю ризиків, які важко спрогнозувати і які не завжди передбачаються планами витрат. Використання різних методик бюджетування на вітчизняних підприємствах є актуальним питанням.

У літературі можна виділити таких вчених, які розглядали питання бюджетування: Б. Болдирев, Г. Волощук, Ю. Глущенко, Р. Зоді, А. Вільдавський, Т. Жибер та інші (акцентували увагу на програмно-цільовому методі бюджетуванні); Т. Бабич, С. Мішин, М. Робінсов, І. Азізова, С. Леонова та інші (розглядали бюджетування, орієнтоване на результат); В. Бугай, Д. Коркуна, Ю. Лисенко, К. Друрі, Д. Хана та інші вітчизняні та зарубіжні вчені.

Мета статті – розглянути методики бюджетування інноваційної діяльності підприємств в Україні та в зарубіжних державах, виявити їх переваги та недоліки; визначити, які методики мають перспективи в Україні.

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити такі завдання: проаналізувати методики бюджетування на вітчизняних підприємствах; проаналізувати методики бюджетування на зарубіжних підприємствах; визначити, які методики є перспективними в Україні, а які ні.

На сьогодні в Україні склалася така ситуація, при якій бюджетування на підприємствах майже не використовується. Навіть управлінський облік, частиною якого є бюджетування, часто просто не вводиться у практику, і всі необхідні розрахунки покладаються на бухгалтерський та податковий облік.

Однак, як показує практика, в інших країнах для досягнення максимального ефекту, особливо при реалізації інноваційних проектів, бюджетування має бути впроваджене, забезпечене необхідними ресурсами та активно використовуватися.

Сам процес впровадження бюджетування складається з декількох етапів [1]:

1) оцінка поточного стану системи управління підприємства та визначення відповідності її поставленим цілям;

2) формування системи бюджетування: визначаються основні цілі та структурні елементи, характеризуються процеси планування, аналізу та контролю;

3) розробка порядку впровадження системи та його реалізація.

Як можна побачити, навіть якщо керівництво підприємства усвідомить необхідність використання бюджетування у своїй діяльності, реалізувати це на практиці не так легко.

Для оцінки стану підприємства потрібно витратити багато часу та ресурсів, навіть скористатися допомогою сторонніх спеціалістів. Також і для формування системи бюджетування може знадобитися спеціаліст у цій сфері. Оскільки на вітчизняних підприємствах усвідомлюють необхідність значних витрат фінансів, ресурсів та часу, але не мають досвіду у бюджетуванні, воно й досі не є популярним.

Навіть на тих підприємствах, де система бюджетування все ж таки присутня, використовується, як правило, неефективна, застаріла методика.

Методика – це деякий набір правил, за якими функціонує вся система. Обирається методика виходячи з особливостей інноваційного проекту та специфіки діяльності підприємства.

В Україні використовується (у тому числі й для інноваційної діяльності) традиційний метод бюджетування, згідно з яким основний акцент робиться на порівнянні витрат з попередніми та визначені відхилення в більшу чи меншу сторону. Також для цього методу характерно таке [2]:

- ✦ перерозподіл коштів між статтями балансу;
- ✦ розробки заходів з ліквідації дефіциту фінансів;
- ✦ визначення пріоритетів витрат;
- ✦ перерозподіл повноважень окремих відділів та служб підприємства.

Однак на більшості вітчизняних підприємствах система бюджетування неефективна. По суті, бюджетування – це довгострокове планування, а через нестабільну ситуацію на ринку та багато інших факторів (як зовнішніх, так і внутрішніх) часто довгострокові плани не виконуються і потребують постійного перегляду. А оскільки короткострокові плани ґрунтуються на довгострокових, іноді доводиться переглядати всю діяльність підприємства, що може призвести до великих проблем і навіть до відхилення від стратегії фірми.

Також слід відмітити, що традиційний метод розглядає лише відхилення витрат на інноваційну діяльність у порівнянні з минулим періодом (чи іншим проектом). При цьому витрати повною мірою не розглядаються, що, з одного боку, економить час і ресурси на аналіз, а з іншого – не дає уяви про повну картину, яка склалася на підприємстві відносно інноваційного проекту на період аналізу [3].

Традиційний метод не бере до уваги цілі підприємства, розглядаються лише відхилення витрат. Водночас може виникнути ситуація, коли збільшення витрат повністю обумовлено отриманням кінцевого результату, і рішення про їх зменшення (а таке рішення може бути прийняте, якщо до уваги приймається лише факт збільшення витрат у порівнянні з минулим проектом) може в результаті призвести до неможливості завершити інноваційний проект. Рішення про ліквідацію дефіциту коштів повною мірою (наприклад, за рахунок кредиту), без виявлення зв'язку з кінцевим результатом проекту, також може мати негативні наслідки, оскільки можлива ситуація, при якій необхідно покрити лише частину дефіциту коштів, а іншу частину скоротити.

Основні переваги та недоліки традиційного методу представлені на *рис. 1*.

Останнім часом все більше наукових праць присвячено проектноорієнтованому бюджетуванню. Дана методика базується на традиційній, але має набагато менше недоліків.

Сутність методики полягає у розробці трьох видів бюджетів [4]:

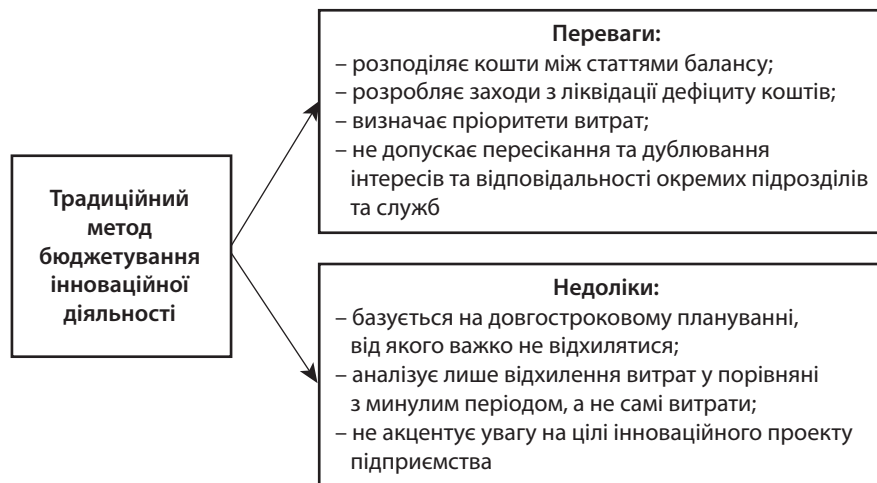


Рис. 1. Переваги та недоліки традиційного методу бюджетування інноваційної діяльності

1) *базовий бюджет* – план, який складається на основі основних статей витрат. Використовується як база, з якою порівнюють прогнозний та фактичний бюджети;

2) *прогнозний бюджет* – детальний план, який формується на основі поточних проектів. Використовується як інструмент фінансового управління;

3) *фактичні витрати/надходження* – прямі витрати, які підтверджуються документально (накладні, акти і т.п.).

Схематично зв'язок між бюджетами показано на рис. 2.

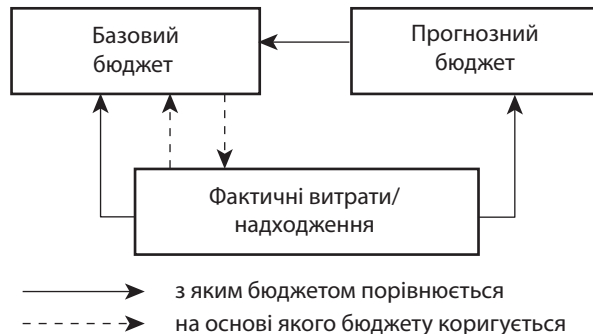


Рис. 2. Зв'язок між видами бюджетів в проектно-орієнтованому бюджетуванні

Використання трьох видів бюджетів дає змогу коригувати довгострокові плани підприємства в умовах нестабільності. Тому, у порівнянні з традиційним методом, проектноорієнтоване бюджетування більш ефективне.

При виявленні відхилення від плану розглядаються такі альтернативні рішення:

- ✦ коригування реалізації проекту, щоб фактичні витрати/надходження знову відповідали базовим планам;
- ✦ коригування самих базових планів для їх відповідності фактичним можливостям підприємства;
- ✦ часткове корегування базових планів та часткове коригування проекту для їх відповідності базовим планам.

Непопулярність самої системи бюджетування не сприяє розробці та впровадженню нових методик. Тому раціонально звернутися за досвідом інших країн з цього питання.

Популярною формою бюджетування закордоном є бюджетування, орієнтоване на результат. У даній методиці основний акцент надається очікуваному результату діяльності, який береться за основу при розрахунку необхідних фінансових і ресурсних витрат [5; 6].

Вважається, що єдиної методики бюджетування, орієнтованого на результат, немає. У науковій літературі розглядаються різні напрямки в цій сфері, які представлені окремими методиками. Найчастіше зустрічаються програмно-цільовий метод бюджетування та бюджетування на нульовій основі. Розглянемо їх детальніше.

*Програмно-цільовий метод бюджетування* приваблює своєю альтернативністю при виборі проекту досягнення поставлених цілей.

Сутність цього метода полягає у складанні програми, в якій показано, який результат підприємство хоче отримати від її реалізації, тобто які цілі керівництво ставить перед собою. На основі цих цілей розраховуються необхідні витрати, при цьому розробляється відразу декілька альтернатив. Такий підхід дає можливість ефективно розподіляти ресурси та отримувати максимальний ефект від їх використання при реалізації інноваційного проекту [7].

Для України використання програмно-цільового методу бюджетування є бажаним, але його важко реалізувати через відсутність відповідної законодавчої бази. Крім того, у країні не вистачає кваліфікованих спеціалістів у цій сфері та відповідного фінансування.

Отже, незважаючи на явні переваги програмно-цільового методу, існує багато недоліків, які неможливо не брати до уваги і подолання яких має проводитися на іншому рівні (наприклад, нормативно-правова база та зміна напряму підготовки спеціалістів регулюється на рівні держави). Тому перспективність даного методу в Україні в найближчому майбутньому сумнівна.

Наступний підхід до розробки бюджетів, який використовується в зарубіжних країнах, – *бюджетування на нульовій основі*. Сутність цього методу полягає в аналізі та обґрунтуванні витрат у повній мірі, тобто з нуля, у той час як, зазвичай, методики бюджетування розглядають лише відхилення у витратах в порівнянні з минулим періодом [8].

Ця методика має як переваги, так і недоліки, які представлені на *рис. 3*.



**Рис. 3. Переваги та недоліки методики бюджетування на нульовій основі**

В Україні дана методика не набула широкого використання і майже не розглядається в науковій літературі. Але, оскільки звичайні методи стають з часом неефективними, методика бюджетування на нульовій основі набуває все більшої практичної привабливості. Втім, впровадження цієї методики на вітчизняних підприємствах має бути поступовим [9].

Порівняємо пріоритети використання розглянутих методик бюджетування в Україні в *табл. 1*.

Як бачимо з *табл. 1*, в Україні найчастіше використовуються традиційна та проектноорієнтована методики. Перспективи розвиватися далі має друга методика, оскільки в ній поступово виправляються недоліки традиційного методу.

В інших країнах популярні методики, орієнтовані на результат. Найпоширеніші з них: програмно-цільова та бюджетування на нульовій основі. Перспективи в Україні має друга методика, однак для її впровадження будуть необхідні великі ресурсні та фінансові витрати. Програмно-цільова методика для освоєння потребує подолання великої кількості перешкод (деякі з яких на рівні держави), тому про неї в Україні говорити ще зарано.

### ВИСНОВКИ

В Україні бюджетування інноваційної діяльності (як і будь-якої іншої діяльності підприємства) знаходиться лише на стадії розвитку, використовується не всіма підприємствами. Методики бюджетування, які розповсюджені в країні, не ефективні та мають значні недоліки. Однак, хоча зарубіжні методики і мають перспективи впровадження на вітчизняні підприємства, існує багато проблем, які ще необхідно вирішити в цьому питанні. ■

### ЛІТЕРАТУРА

1. Івата В. В. Бюджетування – фундамент фінансового контролінгу // Збірник матеріалів міжнародної Internet-кон-

**Таблиця 1**

#### Порівняння пріоритетів використання методик бюджетування в Україні: вітчизняна та зарубіжна практика

Методика бюджетування	Використання закордоном	Використання в Україні	Наявність перспектив
Традиційний метод бюджетування	-	+	-
Проектноорієнтоване бюджетування	-	+	+
Програмно-цільовий метод бюджетування	+	-	-
Бюджетування на нульовій основі	+	-	+



ференції «Перспективи економічної науки та практики в умовах світових трансформацій». Миколаїв: НУК, 2009. С. 127.

**2. Плистик Н. А.** Бюджетирование как инструмент управления финансами инновационного предприятия: автореф. дис. ... канд. экон. наук. Москва, 2011. 27 с.

**3. Айндинова И. Ш.** Повышение конкурентоспособности предпринимательских структур путём внедрения системы бюджетирования, ориентированной на решение имеющихся проблем. *Российское предпринимательство*. 2012. № 4. С. 126–129.

**4. Ткаченко С. А., Потишняк О. М., Артеменко О. О., Заїка С. О.** Бюджетування як система забезпечення інноваційного розвитку підприємств: монографія. Харків: Міськдрук, 2012. 160 с.

**5. Ильяшенко В. В.** Международный опыт внедрения элементов бюджетирования, ориентированного на результат. *Известия Уральского государственного экономического университета*. 2012. Т. 43. № 5. С. 43–51.

**6. Бугай В. З., Ренгевич Ю. Ю.** Аспекти бюджетування в управлінні господарською діяльністю на підприємстві. *Вісник Запорізького національного університету*. Сер.: Економічні науки. 2010. № 4 (8). С. 10–16.

**7. Беленчук А. А.** Бюджетирование, ориентированное на результат: стратегии и перспективы. *Финансовый журнал*. 2010. № 1. С. 97–106.

**8.** Бюджетування як інструмент забезпечення життєдіяльності підприємства: монографія/за ред. А. В. Череп. – Запоріжжя: Запорізький національний університет, 2011. 220 с.

**9. Квасницька Р. С., Малінчук Л. О.** Бюджетування як елемент фінансового планування підприємства. *Інноваційна економіка*. 2011. № 6 (25). С. 252–254.

**Науковий керівник – Ковтуненко К. В.,** доктор економічних наук, доцент, завідувачка кафедри менеджменту зовнішньоекономічної та інноваційної діяльності Одеського національного політехнічного університету

#### REFERENCES

Ayndinova, I. Sh. "Povysheniye konkurentosposobnosti predprinimatelskikh struktur putem vnedreniya sistemy byudzhetrovaniya, oriyehtirovannoy na resheniye imeyushchikhsya problem" [Improving the competitiveness of business organizations through the implementation of the budgeting system oriented solution to existing problems]. *Rossiyskoye predprinimatelstvo*, no. 4 (2012): 126-129.

Buhai, V. Z., and Renhevyeh, Yu. Yu. "Aspekty biudzhetrovaniya v upravlinni hospodarskoiu diialnistiu na pidpriemstvi" [Aspects of budgeting in the management of economic activity at the enterprise]. *Visnyk Zaporizkoho natsionalnoho universytetu*. Serii: Ekonomichni nauky, no. 4(8) (2010): 10-16.

Belenchuk, A. A. "Byuzhetirovaniye, oriyehtirovannoye na rezultat: strategii i perspektivy" [Budgeting, result-oriented: strategies and prospects]. *Finansovyy zhurnal*, no. 1 (2010): 97-106.

*Biudzhetrovaniya yak instrument zabezpechennia zhyttiediialnosti pidpriemstva* [Budgeting as a tool for the viability of the enterprise]. Zaporizhzhia: Zaporizkyi natsionalnyi universytet, 2011.

Ilyashenko, V. V. "Mezhdunarodnyy opyt vnedreniya elementov byudzhetrovaniya, oriyehtirovannogo na rezultat" [International experience of introduction of elements of budgeting aimed for the result]. *Izvestiya Uralskogo gosudarstvennogo ekonomicheskogo universiteta*. Vol. 43, no. 5 (2012): 43-51.

Ivata, V. V. "Biudzhetrovaniya – fundament finansovoho kontrolinhu" [Budgeting – the Foundation controlling]. *Perspektyvy ekonomichnoi nauky ta praktyky v umovakh svitovykh transformatsii*. Mykolaiv: NUK, 2009.

Kvasnytska, R. S., and Malinchuk, L. O. "Biudzhetrovaniya yak element finansovoho planuvannia pidpriemstva" [Budgeting as part of financial planning]. *Innovatsiina ekonomika*, no. 6(25) (2011): 252-254.

Plistik, N. A. "Byudzhetrovaniye kak instrument upravleniya finansami innovatsionnogo predpriyatiya" [Budgeting as a tool of financial management of innovative enterprise]. *Avto-ref. dis. ... kand. ekon. nauk*, 2011.

Tkachenko, S. A. et al. *Biudzhetrovaniya yak systema zabezpechennia innovatsiionoho rozvytku pidpriemstv* [Budgeting as a system of ensuring innovative development of enterprises]. Kharkiv: Miskdruk, 2012.