

---

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

Пар'єва О.О.

*Одеський національний політехнічний університет, м. Одеса*

**АНОТАЦІЯ.** Розглядаються методики бюджетування інноваційної діяльності підприємства. Показано, що система бюджетування майже не використовується на вітчизняних підприємствах, перевага віддається бухгалтерському та податковому обліку, а не управлінському, частиною якого є бюджетування. Виявлені основні методики бюджетування.

**КЛЮЧОВІ СЛОВА:** *бюджетування, інноваційна діяльність, підприємство, методики, зарубіжний досвід.*

На сьогодні в Україні склалася така ситуація, при якій бюджетування на підприємствах майже не використовується. Навіть управлінський облік, частиною якого являється 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 в 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 в цій сфері. Так як на підприємствах усвідомлюють необхідність значних витрат фінансів, ресурсів та часу, поряд з відсутністю досвіду в цій сфері, бюджетування не являється популярним на вітчизняних підприємствах.

На тих же підприємствах, де система бюджетування все 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 (в тому числі і 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 наступне [2]:

- перерозподіл коштів між статтями балансу;

- розробки заходів з ліквідації дефіциту фінансів;
- визначення пріоритетів витрат;
- перерозподіл повноважень окремих відділів та служб підприємства.

Також слід відмітити, що традиційний метод розглядає лише відхилення витрат на інноваційну діяльність в порівнянні з минулим періодом (чи іншим проектом). При цьому витрати в повній мірі не розглядаються, що з одного боку економить час та 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 приймає до уваги цілі підприємства, розглядаються лише відхилення витрат. В той же час 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 в порівнянні з минулим проектом) може в результаті призвести до неможливості завершити інноваційний проект. Рішення про ліквідацію дефіциту коштів в повній мірі (наприклад, за рахунок кредиту), без виявлення зв'язку з кінцевим результатом проекту, також може мати негативні наслідки, так як може виникнути ситуація, при якій необхідно покрити лише частину дефіциту коштів, а іншу частину скоротити.

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

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

- 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.).

Використання трьох видів бюджетів дає змогу корегувати довгострокові плани підприємства в умовах нестабільності. Тому, у порівнянні з традиційним методом, проектно-орієнтоване бюджетування більш ефективне.

При виявленні відхилення від плану розглядаються такі альтернативні рішення:

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

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

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

У багатьох країнах використовується програмно-цільовий метод бюджетування, який привабливий 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, так як відсутня відповідна законодавча база. Крім того, в країні не вистачає кваліфікованих спеціалістів в цій сфері та відповідного фінансування. Отже, незважаючи на явні переваги програмно-цільового методу, існує багато недоліків, які не можливо не приймати 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 у найближчому майбутньому сумнівна.

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

В Україні найчастіше використовуються традиційна та проектно-орієнтована методики. Перспективи розвиватися далі має друга методика, так як 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 рано.

Можна сказати, що 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 / В.В. Івата // Збірник матеріалів міжнародної Internet-конференції «Перспективи економічної науки та практики в умовах світових трансформацій». – Миколаїв: НУК, 2009. – 177с. – С. 127.
2. Плистик Н.А. Бюджетирование как инструмент управления финансами инновационного предприятия: автореф. дис. ... канд. экон. наук / Н.А. Плистик. – М., 2011. – 27 с.
3. Айндинова И.Ш. Повышение конкурентоспособности предпринимательских структур путём внедрения системы бюджетирования, ориентированной на решение имеющихся проблем / И. Ш. Айндинова // Рос. предпринимательство. – 2012. – № 4. – С. 126–129.

4. Бюджетування як система забезпечення інноваційного розвитку підприємств: монографія / С.А. Ткаченко [и др.]; за ред. С.А. Ткаченка, О.М. Потишняк. – Харків: Міськдрук, 2012. – 160 с.
5. Ильяшенко В.В. Международный опыт внедрения элементов бюджетирования, ориентированного на результат / В.В. Ильяшенко // Известия Уральского государственного экономического университета. – 2012. – №5. – Т.43. – С. 43-51.
6. Бугай В.З. Аспекти бюджетування в управлінні господарською діяльністю на підприємстві / В.З. Бугай, А.В. Бугай, Ю.Ю. Ренгевич // Вісник Запорізького національного університету. Економічні науки. – 2010. – № 4(8). – С. 10-16.
7. Беленчук А.А. Бюджетирование, ориентированное на результат: стратегии и перспективы / А.А. Беленчук // 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. Інноваційний розвиток підприємств аграрної сфери: регіональний аспект [Електронний ресурс] / О.Р. Жидяк // Економіка: реалії часу. Науковий журнал. – 2012. – № 2 (3). – С. 165-168. – Режим доступу до журн.: <http://www.economics.opu.ua/n3.html>
10. Система управління інноваційним потенціалом підприємств [Електронний ресурс] / О.В. Толмачова // Економіка: реалії часу. Науковий журнал. – 2014. – № 3 (13). – С. 134-139. – Режим доступу до журн.: <http://economics.opu.ua/files/archive/2014/n3.html>
11. Регулювання інноваційного розвитку будівельної сфери [Електронний ресурс] / А.П. Дука // Економіка: реалії часу. Науковий журнал. – 2014. – № 3 (13). – С. 203-208. – Режим доступу до журн.: <http://economics.opu.ua/files/archive/2014/n3.html>
12. Економічна безпека та інноваційний розвиток промислового підприємства: сутність та взаємозв'язок як об'єктів управління [Електронний ресурс] / Л.О. Волощук // Економіка: реалії часу. Науковий журнал. – 2014. – № 6 (16). – С. 217-223. – Режим доступу до журн.: <http://economics.opu.ua/files/archive/2014/n6.html>
13. Філіппова С.В. Інноваційний контролінг в діяльності промислових підприємств : навчальний посібник / С.В. Філіппова, М.А. Юдін, О.В. Мелих, Н.М. Селіванова. – Одеса: ФОП Бондаренко М.О., 2016. – 134 с.
14. Філіппова С.В. Бюджетування як механізм управління розвитком машинобудівного підприємства [Текст] : монографія / С.В. Філіппова, М.О. Ананська. — Луганськ : Вид-во«Ноулідж», 2013. — 206 с.